

## LUDO SUY ET PATRICK VAN DE VELDE (BnS ENGINEERING) «Parier sur le déclin de Europe de l'Ouest n'est plus de mise»

par Bert Belmans, rédacteur en chef de Control & Automation Magazine

*Un nouvel homme prend les rênes de BnS Engineering, le deuxième plus grand bureau d'ingénierie industrielle en Belgique. Le 1<sup>er</sup> mai, ing. Ludo Suy, fondateur et âme de l'entreprise, a raccroché son tablier de CEO. L'ancien directeur technique, ir. Patrick Van de Velde, lui succède au moment où l'économie traverse de grands bouleversements: un nombre croissant de bureaux d'ingénierie cherchent un supplément de croissance dans les économies émergentes, où il est encore possible de décrocher de grands contrats de construction de capacités de production. Un acteur «local» a-t-il encore un avenir? Et quelle est la vision d'un spécialiste «de terrain» sur l'arrivée des nouvelles technologies de processus encensées par les fournisseurs?*



Ludo Suy, ingénieur industriel en électricité, est arrivé à la barre de BnS Engineering, en 1983, quand cette société n'était pas plus qu'une agence d'intérim employant une quinzaine de collaborateurs, filiale de Bravenboer & Scheers de Terneuzen. Aujourd'hui, avec ses quelque 300 collaborateurs, BnS peut prétendre à la deuxième place des bureaux d'ingénierie industrielle opérant dans le pays, avec des sièges à Zelzate, à Anvers et à Herentals. Depuis 1992, il fait partie du groupe néerlandais Grontmij qui emploie pas moins de 8.000 ingénieurs et concepteurs. Ludo Suy, qui est né en 1948, ne se dit pas mûr pour la retraite: il reste membre du Conseil d'Administration de Grontmij Belgique et, au cours des prochaines années, il se consacrera au développement des activités d'ingénierie dans les secteurs industriel et énergétique à l'échelle du groupe en tant que nouveau directeur de la stratégie. Il aura quand même le temps de cultiver ses hobbies: le soutien de projets sociaux et citoyens, la lecture et la musique. Le nouveau CEO, Patrick Van de Velde (né en 1959), est ingénieur civil en électricité. Il a une belle carrière derrière lui chez BnS: il y a été successivement chef de département, manager des projets industriels et directeur technique. Pendant ses loisirs, il est entraîneur de football d'une équipe de jeunes.

**C&A: L'ingénierie industrielle a toujours été une des cartes maîtresses de la Belgique. Comment avez-vous vu évoluer ce secteur au cours des 20 dernières années?**

**Ludo Suy:** «Au début des années 80, l'ingénierie était encore une activité locale. Elle visait surtout des projets de petite ou de moyenne importance. La séparation entre les grands projets et l'ingénierie de maintenance était très nette. Les missions pour les grands travaux d'infrastructures de l'industrie des processus, la plupart du temps originaires des États-Unis, étaient confiées à des bureaux internationaux, comme Stone & Webster, Fluor, Badger et John Brown. Le seul acteur local qui pouvait mener à bien de grands projets était Comprimo. A l'époque, l'EPC était habituel pour les sous-traitants en ingénierie. Mais, progressi-



vement, quelques grands bureaux ont commencé à développer un ancrage local, souvent via des acquisitions, dans le but de nouer des relations durables avec l'industrie locale. Ce lien local leur permettait également d'être mieux positionné pour des travaux de plus grande ampleur. Ils gagnaient sur tous les tableaux: localement, ils étaient proches du client; régionalement, ils disposaient des capacités nécessaires; et globalement, ils pouvaient s'appuyer sur des connaissances très étendues. Parallèlement à ce mouvement, on a également assisté à l'émergence des «contrats remboursables». Par ce biais, les bureaux travaillent comme une sorte de régie, avec des engagements fermes en termes de délais et de qualité, en assumant d'importantes responsabilités et contraintes budgétaires, à l'exception des grands risques. Les drames que l'on avait connus avec des contrats EPC turnkey n'y étaient évidemment pas étrangers».

**C&A: Comment se présente, selon vous, l'avenir du bureau d'ingénierie belge moyen?**

**Ludo Suy:** «Je ne sais pas si l'on peut encore parler de véritables bureaux d'ingénierie belges. La plupart des bureaux font partie de groupes opérant à l'échelle internationale, comme c'est le cas de BnS Engineering, entité de Grontmij, un groupe néerlandais de 8.000 personnes. Ce faisant, ils peuvent mener à bien des projets multidisciplinaires. Le cas échéant, le bureau peut faire appel à d'autres entités, situées éventuellement dans d'autres pays. Par exemple, Grontmij/BnS peut concevoir les installations de processus et l'infrastructure mais aussi donner des conseils dans le domaine de l'environnement et de l'énergie. Ainsi, chez FAO et 3M, nous avons conclu un contrat cadre qui englobe l'ingénierie des processus mais aussi les études et les calculs hydrauliques pour les systèmes d'évacuation. A côté des bureaux internationaux, il ne subsiste que des acteurs locaux qui se focalisent à présent sur le détachement de designers, de dessinateurs et de spécialistes dans le domaine de la gestion des projets de construction.

**C&A: Dans notre pays, les nouveaux projets se raréfient, à l'exception sans doute de tout ce qui touche au "bio" et à l'"énergie". Les bureaux d'ingénierie industrielle ont-ils encore un avenir en Europe de l'Ouest? Où doivent-ils aller chercher leur croissance, par exemple chez les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine)?**

**Patrick Van de Velde:** «Pour les 10 prochaines années, je reste tout à fait optimiste sur le niveau des investissements. Toutes les sombres prophéties sur la disparition de l'industrie en Europe de l'Ouest ne sont plus de mise. La «déclinologie» est dépassée: la production industrielle restera dans nos régions. Et on le constate déjà. La globalisation signifie que toute la planète devient plus prospère. La consommation décolle pratiquement partout. Et qui dit consommation, dit production et investissements. Dans certains pays, comme l'Inde et la Chine, la soif de consommation est irrésistible, tout comme bientôt en Europe de



**Ludo Suy: «L'outsourcing du core business ne s'appliquera jamais dans l'industrie des processus. Les exigences en matière de qualité y sont tout simplement trop élevées.»**

l'Est. Il faut de nouvelles capacités de production. Pourquoi donc les capacités dont nous disposons chez nous devraient-elles disparaître? En plus, le niveau des salaires augmente lui aussi. Quand les capacités de production à l'Est auront atteint un niveau optimal, les rémunérations auront également progressé, ce qui réduira sensiblement le volume de capacité à bas coûts dont on peut encore disposer actuellement. Il est d'ailleurs déjà difficile dans ces pays de trouver du personnel ayant un bon bagage technique.

**C&A: Le «Cost of ownership» est devenu un facteur critique dans les entreprises de processus. Considérez-vous qu'il existe encore un avenir, par exemple en Belgique, pour les contrats BOOM (Build, Own, Operate & Maintain)? Un bureau comme BnS peut-il jouer un rôle à cet égard?**

**Ludo Suy:** «L'évolution paraît logique: une entreprise chimique sous-traite tout ce qui est possible et ne prend plus en charge que des tâches commerciales. Dans d'autres secteurs, on a constaté le même phénomène. Par exemple, Nike ne dispose plus que d'un département marketing et d'un département distribution. La production est complètement sous-traitée. Les constructeurs automobiles ont également joué longtemps la carte de l'outsourcing. NedCar à Born (à l'origine DAF et ensuite Volvo) en est un bel exemple. En 1995, Mitsubishi et Volvo ont débuté une production commune dans la même usine. Par la suite, Volvo a vendu ses parts et NedCar a construit la Smart en même temps que quelques modèles Mitsubishi. Ce système ne peut pas perdurer compte tenu des exigences élevées en termes de qualité. La compétence qui est au cœur du métier d'un groupe automobile est précisément de pouvoir construire des véhicules affichant de

hauts standards de qualité. Dans l'industrie des processus, la connaissance de ces produits est tout aussi essentielle pour arriver à un produit qui réponde aux exigences posées. Les compétences de base que vous devez maîtriser pour fabriquer un produit qui est, pour faire simple, meilleur que celui de vos concurrents, ne peuvent pas être sous-traitées à d'autres. C'est l'essence même des affaires. Chez Nike, le cœur de son business n'est pas la fabrication de chaussures, mais leur marketing. Ce groupe ne sous-traitera jamais cette activité. Je suis peut-être vieux jeu mais je crois encore toujours au modèle où il faut associer différentes parties, chacune ayant son propre «core business». Le producteur, le concepteur et le constructeur. Chacun apporte ses connaissances spécifiques. S'il s'agit purement d'effectuer de la maintenance, il y a matière à discussion. L'externaliser à ses avantages comme ses inconvénients.

**Patrick Van de Velde:** «A l'avenir, je pense que BnS se concentra sur la conception et la gestion de projets. Nous excellons dans ce domaine. Nous

laisserons à d'autres la construction. Ces dernières années, nous avons observé suffisamment de bévues dans le domaine des projets EPC – le concepteur qui prend en charge la construction ou qui en assume la responsabilité. Je ne laisse pas non plus à mon architecte le soin de construire et d'entretenir ma maison. Et je ne confie pas à un entrepreneur la mission de la concevoir.»

**C&A: Un parc d'installations vieilli signifie davantage de maintenance. Cette dernière s'avère par ailleurs de plus en plus complexe et technique. A l'avenir, pensez-vous que l'ingénierie et la maintenance vont se fondre dans une seule discipline ou être prises en charge par un seul département?**

**Patrick Van de Velde:** «La maintenance et l'ingénierie sont deux compétences différentes, avec chacune une approche spécifique, c'est ce qui permet d'aboutir à une solution optimale. Il est vrai cependant que les préoccupations de la maintenance doivent être intégrées dans la conception de l'ingénierie. L'ingénierie se focalise sur la qualité et les spécifications du produit final, ainsi que sur la capacité à entretenir et la durabilité des infrastructures. Il s'agit donc d'un raisonnement basé sur le «cycle de vie». C'est également dans l'intérêt du propriétaire. En revanche, si la firme qui construit le projet s'est également vue confier sa conception, l'on peut craindre que cette dernière ait également intégré des impératifs de réduction de coûts, qui ne sont pas peut-être pas dans l'intérêt du propriétaire. L'adage "à chacun son métier" reste de mise.

**C&A: L'outsourcing (externalisation) est à l'agenda des comités de direction. Jadis, il était seulement question de sous-traiter. Beaucoup d'entreprises craignent de perdre,**



au passage, la connaissance de leurs processus. Pour vous, quels sont les avantages et les inconvénients de l'outsourcing?

**Ludo Suy:** «Ses avantages, on devrait dire plutôt ses objectifs, sont bien connus: il s'agit toujours, et dans tous les secteurs, de réduire les coûts, d'accroître la flexibilité, de se préoccuper de moins de tâches et d'augmenter la qualité. Ces objectifs sont-ils toujours atteints? Là est toute la question. Il peut exister d'autres raisons pour externaliser, par exemple, limiter les investissements ou résoudre des problèmes de capacité. Un inconvénient majeur de l'outsourcing est la dépendance vis-à-vis des fournisseurs. La rapidité et la réactivité diminuent dans la mesure où l'on maîtrise moins bien le personnel de ses fournisseurs. La disparition d'une expertise est un autre désavantage. C'est surtout le cas lorsque la technologie change rapidement, comme au niveau de l'automatisation. Si, par la suite, l'on veut réintégrer ces activités au sein de son entreprise, cela sera plus problématique. Le contrôle sur le fournisseur devient lui aussi plus difficile.

**C&A: Nos ingénieurs sont appréciés pour leurs connaissances multidisciplinaires. Percevez-vous une évolution à ce niveau? En clair, sommes-nous toujours aussi forts? Les jeunes ingénieurs actuels sont-ils toujours pleins d'allant?**

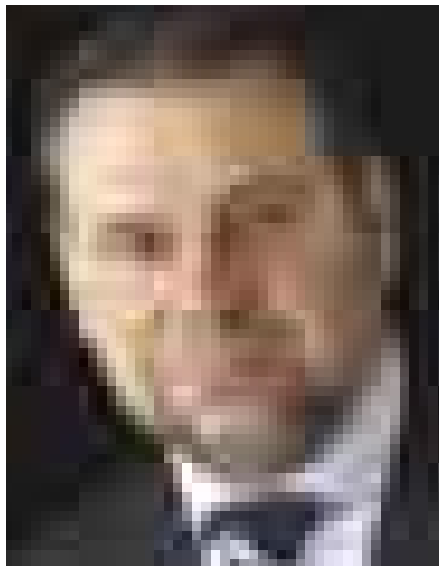
**Ludo Suy:** «Chez les ingénieurs aussi, on commence à apprendre une fois que l'on a fini ses études. Un ingénieur a prouvé qu'il était assez intelligent pour acquérir rapidement de nouvelles connaissances. S'il a la volonté d'approfondir certaines d'entre elles ou au contraire d'élargir sa palette, cela ne devrait pas poser de problèmes. Chez BnS, cette volonté est bien présente. Mais un certain état d'esprit nous préoccupe: les ingénieurs ont encore trop souvent l'ambition de sortir le plus vite possible des matières techniques pour se diriger vers des fonctions à contenu commercial ou de management. Grave erreur! Ce faisant, nous perdons en effet tout le potentiel technique dont nous avons grand besoin dans les projets.»

**C&A: Le personnel qualifié se fait de plus en plus rare. Les ingénieurs sont fort courtisés. Qu'en est-il chez BnS?**

**Patrick Van de Velde:** «Nous avons connu une forte croissance ces dernières années: en moyenne, nous avons engagé 20 à 30 ingénieurs et gradués par an. Nous y réussissons encore parce que nous avons quelque chose à offrir et que nous faisons les efforts nécessaires pour attirer les candidats.

**C&A: Quelles initiatives prenez-vous pour trouver et retenir ces ingénieurs?**

**Patrick Van de Velde:** «Nos effectifs sont constitués en grande partie d'ingénieurs industriels. C'est ce profil que nous visons en priorité. Et nous le faisons savoir à l'extérieur. Nous allons dans les salons, nous publions des annonces, nous disposons d'un bon site Internet et nous encourageons également notre personnel à nous amener des candidats. Pour retenir les bons éléments, il faut mener une politique du personnel bien conçue et



**Patrick Van de Velde:**  
«De nombreux jeunes ingénieurs ont l'ambition de sortir très vite de la technique. Grave erreur!»

offrir des conditions conformes au marché. Mais bien d'autres facteurs expliquent que l'on aime travailler chez BnS. Je les citerai par mots clés: accueil, accompagnement, développement des compétences, équilibre activités professionnelles / vie privée, intérêt du travail, rémunérations. La rotation du personnel s'est limitée à 5% par an au cours des 5 dernières années, ce qui est le signe d'une bonne politique en la matière. En 2004, nous l'avons d'ailleurs «benchmarkée» pour concourir au Meilleur Employeur. Et nous avons gagné! Nous avons donc porté le titre de «Meilleur Employeur» tout au long de 2004. Nous allons peut-être à nouveau participer en 2009 pour voir où nous en sommes.»

**C&A: Une question plus générale: nos hommes politiques louent sans cesse les mérites de la R&D et de l'économie de la connaissance. Acquérir des connaissances pointues n'est pas à la portée de tout le monde. Jouer cette carte à tout prix vous paraît-il raisonnable?**

**Patrick Van de Velde:** «L'économie de la connaissance est devenue une expression à la mode mais personne ne sait très bien ce qu'elle recouvre. S'agissant de mon entreprise, le défi consiste à capter, fixer, conserver et rendre accessible (pour des projets futurs) toutes les connaissances et les expériences acquises au fil des projets. En outre, nous devons investir dans l'acquisition de connaissances (surtout) technologiques que nous mettrons en oeuvre dans nos projets et qui nous aideront à améliorer et à accélérer les résultats. Prenez par exemple le scanning par laser. En l'appliquant, on peut avoir une vue complète sur toutes les installations existantes, ce qui permet de disposer d'un résultat en 3D. De cette manière, il est possible de travailler immédiatement dans un

modèle «comme si», ce qui comporte beaucoup d'avantages.»

**C&A: BnS a connu une telle croissance qu'il est à présent le deuxième bureau d'ingénierie industrielle en Belgique. A quoi l'attribuez-vous?**

**Ludo Suy:** «Nous avons appliqué une stratégie claire et conséquente en mettant l'accent sur un certain de marché en particulier. Pour le reste, c'est tout simple: cela se résume à se fixer des priorités et à les réaliser de manière équilibrée. Comme celles-ci: image, qualité, souci du client, investir dans la technologie, construire des connaissances, encourager les collaborateurs à se développer eux-mêmes et les motiver à vouloir être les meilleurs. De manière équilibrée: pour une entreprise, c'est tout un art de concilier des impératifs qui sont parfois difficilement compatibles. Il faut trouver le bon équilibre entre les procédures et la créativité, la qualité et l'efficacité, la maîtrise des coûts et la nécessité d'importants investissements technologiques. Le juste milieu doit également être trouvé entre les managers, qui gèrent le projet, et les ingénieurs qui conçoivent les installations.»

**C&A: Vous travaillez avec divers fournisseurs. Ces derniers promeuvent fortement la Wireless Instrumentation. Comment voyez-vous évoluer l'instrumentation sans fil?**

**Patrick Van de Velde:** «Les espoirs à cet égard sont élevés mais il est encore trop tôt pour dire s'ils sont réalistes. Des doutes existent. Beaucoup d'entreprises jouent la carte de la prudence, d'autres sont à l'avant-garde, comme Shell. A court terme, la technologie du sans fil restera exclue des applications critiques sur le plan de la sécurité. Il s'écoulera encore de nombreuses années avant que les entreprises qui mettent l'accent sur la sécurité et la fiabilité ne l'adoptent. Au grand dépit des fournisseurs qui y voient bien entendu de nouveaux marchés. Commencer avec des applications simples et non critiques, comme le monitoring, semble être la voie choisie. Pour la majorité des entreprises et des fournisseurs, Hart est la direction à suivre en ce moment. Il semble que ISA100 veuille intégrer la technologie Hart, ce qui permettrait de réduire le seuil d'acceptation.

**C&A: Pour conclure, quelle stratégie de croissance BnS va-t-elle mettre en oeuvre à l'avenir?**

**Patrick Van de Velde:** «Nous observons une demande croissante pour une palette de services plus large. Exemple: les propriétaires d'usines cherchent à mieux gérer leurs documents. Nous pouvons étudier la question de A à Z: du conseil et de la conception à la gestion de tous les documents techniques. Un autre exemple de diversification est la gestion durable de l'énergie. Nous pouvons très bien intervenir en tant que consultant sur la base de nos connaissances à la fois des processus industriels et de la réglementation (y compris de son interprétation).» <<