

Interview avec Gerard Paulussen, managing director Intrion

« J'ai du sang de Colruyt dans les veines »

Par Kurt De Cat

Industrie Technique & Management a rencontré Gerard Paulussen. L'entretien a porté sur la fusée à trois étages Colruyt, Dolmen IP et Intrion, la crise de 1984, son intérêt pour la gestion de projets et l'entrepreneuriat, et l'importance de savoir bien rebondir.

Intrion est née de la fusion de deux sociétés d'ingénierie du groupe **Colruyt** : **Dolmen IP** (Industrial Projects) et **Createch Engineering**. La société a des sites en Belgique, aux Pays-Bas, en France et au Royaume-Uni. Intrion emploie 150 personnes et a clôturé l'exercice dernier en positif, avec un chiffre d'affaires de 38 millions d'euros. En tant qu'intégrateur système, la société est active dans l'*end-of-line automation*, principalement dans les industries alimentaire et pharmaceutique, la logistique avec l'automatisation d'entrepôts et de la distribution, l'automatisation d'entreprises de courrier postal et express, et dans les solutions pour le traitement automatique de conteneurs d'avion (ULD-handling). Intrion est dirigée par **Gerard Paulussen**.

Qui êtes-vous Gerard Paulussen ?

GERARD PAULUSSEN : Je suis Limbourgeois. J'ai terminé mes études comme ingénieur industriel en électromécanique en 1981 à Hasselt. Je suis parti travailler en Arabie Saoudite dans le business pétrolier chez **Aramco**. J'ai aussi travaillé chez **Ford** à

Lommel comme ingénieur de test. Début 1983, la crise économique a éclaté. Il n'y avait alors pas, plus de travail dans le Limbourg. Colruyt, une chaîne de supermarchés dont je n'avais jamais entendu parler, recherchait des ingénieurs. Sur les conseils d'un ami, j'ai postulé et j'ai été engagé dans le département d'ingénierie. Colruyt était déjà très autonome. Elle avait son usine de torréfaction, son atelier de mise en bouteilles, sa boucherie, son département d'emballage... Il y avait plus d'internalisation que d'externalisation. Nous étions sept au département, chacun était responsable d'un domaine précis : électricité, chauffage, refroidissement, énergie. Nous avions un chef et une personne qui se chargeait de tout le reste : l'air comprimé, les ascenseurs, les systèmes de transport... Fin 1984, la crise a aussi frappé Colruyt. Le groupe a traversé une période difficile de restructurations. Il avait apparemment surinvesti et le chiffre d'affaires n'a pas suivi tout de suite. Cette période m'a beaucoup appris. Cette crise fut selon moi la dernière véritable crise. Je



Gerard Paulussen, managing director de Intrion. L'entreprise développe des solutions d'automatisation industrielle pour les entreprises de production, les centres de distribution et de stockage, les entreprises de colis express et fret aérien.

n'estime pas que nous ayons connu une crise d'une telle ampleur cette année-ci.

Vraiment ?

PAULUSSEN : J'y vais peut-être un peu fort mais examinons avec objectivité la situation actuelle de manière plus générale. Les gens partent-ils moins en vacances ? Vend-on vraiment moins de maisons ? Ne savons-nous plus comment boucler notre fin de mois et de quoi sera fait demain ? Par rapport à 1984-85, la crise que nous traversons aujourd'hui n'a rien d'une véritable crise. À l'époque, on empruntait à du 16%. Un jeune ingénieur ne pouvait pas s'acheter une maison, il devait louer. Ne me comprenez

pas mal : plusieurs secteurs comme l'automobile et la pharmacie sont réellement touchés mais, dans les années 1984-85, la crise était généralisée.

Pourtant, on ne cesse de parler de cette crise, 'la plus grave de ces cent dernières années'.

PAULUSSEN : J'aimerais voir l'étude qui compare la crise de 1984 à celle d'aujourd'hui. C'est certainement une autre crise. Nous avons eu une sérieuse crise financière et nous connaissons aujourd'hui un déclin européen avec les problèmes de la Grèce et de l'Europe du Sud mais ces choses se passent pour l'heure assez loin de chez nous. Si vous vous trouvez aujourd'hui dans un

secteur en souffrance, vous penserez naturellement différemment. Ceci dit, il est intéressant de s'arrêter un instant et de s'interroger sur la question centrale de notre prospérité : d'où vient l'argent ? Si je veux payer mes collaborateurs, je dois trouver des clients qui nous choisissent et nous payent. Nous devons concrétiser cela sur le terrain, chaque jour. Une société comme la nôtre doit avoir une vision de continuité, de fiabilité, de durabilité et de collaboration à long terme avec ses clients.

Vous n'avez donc pas ressenti la crise ?

PAULUSSEN: Nous ressentons la crise plus dans la lenteur des prises de décisions que dans le nombre de demandes. Nous avons néanmoins suffisamment de travail et même une dizaine d'offres d'emplois. On remarque de la réticence lors des prises de décisions. D'autres clients estiment que c'est le moment idéal pour investir. Bientôt, les activités reprendront, et c'est aujourd'hui qu'il faut agir. Certains clients continuent d'investir. En Belgique aussi, même si nous sommes beaucoup à l'étranger.

SAVOIR REBONDIR EN TEMPS DE CRISE

L'étranger prend de plus en plus d'importance

PAULUSSEN: Nous sommes une jeune entreprise mais nous avons une longue histoire. Nous réalisons plus de la moitié de notre chiffre d'affaires à l'étranger. Nous nous concentrons aujourd'hui sur un rayon de 300km autour de Bruxelles. Nous sortons toutefois de ce cercle avec nos clients multinationaux. Nous avons ainsi des projets dans toute l'Europe, même au Moyen-Orient et en Afrique... mais nous n'y faisons pas de prospection active.

Quel est votre 'Unique Selling Point' pour convaincre ces marchés étrangers ?

PAULUSSEN: Avant tout, notre approche indépendante par la

quelle nous recherchons la solution qui convient le mieux au client. Nous sommes un intégrateur système indépendant et nous n'avons pas de partenaires exclusifs. Nous ne sommes pas des représentants. Nous concoctons et réalisons les solutions. Nous nous chargeons du concept, de la gestion des projets, des logiciels, du câblage, des mécaniques spécifiques, du support, bref surtout d'apports intellectuels. Dès qu'un client nous fait confiance, nous allons très loin dans cette communication ouverte et collaboration à long terme. Nous sommes une société de projets et nos bases sont solides. Nous sommes multilingues, ce qui est aussi très apprécié. Nous avons toutes les spécialités d'ingénierie en interne. Notre crédo : 'intelligent, efficace et pragmatique... le prolongement de votre ingénierie' et nous le concrétisons.

Vous travaillez depuis un certain temps pour Colruyt.

PAULUSSEN: J'ai été formé par Colruyt. J'ai du sang de Colruyt dans les veines. Je travaille depuis 27 ans pour le groupe et je n'ai pour ainsi dire jamais fait la même chose. Au milieu des années '80, Colruyt investissait moins, nous n'avions quasiment pas de travail. La capacité à rebondir est très importante en situation de crise. Il faut se demander comment gérer cette crise. C'est ça la capacité de rebondir. Cela vaut pour les entreprises, les managers, la politique, le pays. Nous devons pouvoir rebondir. Colruyt investissait alors très peu, j'ai osé franchir le pas vers le département de construction mécanique du groupe. On y construisait des machines sur mesure pour Colruyt et pour des clients comme **Danone**, **L'Oréal**... C'était un département plus petit qui avait son propre parc machines avec des tours et des fraiseuses. J'y ai fait mes premières armes dans la vente et, plus tard, dans l'ingénierie de machines. C'était un beau défi

pour un ingénieur. Par la suite, j'ai dirigé le département d'ingénierie. En 1986, Colruyt était remis sur les rails et réinvestissait notamment dans des centres de distribution. Le département de construction mécanique s'est développé en parallèle et, en 1989, j'ai eu l'opportunité de lancer une nouvelle société avec du capital de Colruyt et l'accord de **Jo Colruyt**, le papa décédé beaucoup trop tôt de l'actuel CEO **Jef Colruyt**.

pendant, axé sur une bonne gestion de projets et sur des commandes intelligentes. Nous sommes le prolongement de l'ingénierie du client, nous pensons avec le client et au-delà. C'est la philosophie de Colruyt. Nous examinons le coût total de propriété des installations, le parcours complet à long terme avec des aspects comme la maintenance, le support, les mises à jour... Notre approche est appréciée.



Le picking de produits, une spécialité d'Intrion : le produit est prélevé, qu'il arrive pêle-mêle ou non, puis déposé exactement à l'endroit et dans la position déterminée.

“

LA CRISE DES ANNÉES '80 FUT, SELON MOI, LA DERNIÈRE VÉRITABLE CRISE.”

VOLER DE SES PROPRES AILES

PAULUSSEN: Je voulais réaliser des projets industriels en logistique, axés sur les 'commandes intelligentes'. Les automates programmables connaissaient alors un véritable essor. J'ai élaboré un business plan que j'ai soumis à la direction. C'est ainsi que j'ai obtenu les fonds pour démarrer l'entreprise. Dolmen IP était né. J'ai démarré seul et après un an ou deux, l'équipe comptait vingt personnes. Nous travaillions surtout pour des clients externes et la société s'est rapidement développée. Nous étions à l'époque déjà un intégrateur système indé-

Tous nos clients ont plusieurs projets chez nous et nous gardons nos nouveaux clients. Au début, Dolmen IP était surtout actif dans les centres de distribution, les processus de préparation de commandes et le transport. Nous sommes assez vite entrés en contact avec des entreprises de services de courrier rapide et des aéroports. Aujourd'hui, nous retirons 85% de notre chiffre d'affaires hors du groupe Colruyt. **Vous avez donc démarré votre propre entreprise sous l'aile de Colruyt ?**

PAULUSSEN: En effet, nous avions un soutien financier. Jo Colruyt était très intelligent. Il m'a adjoint

un comptable pour contrôler les chiffres et un juriste pour que les contrats soient en ordre et que je ne ruine pas le groupe Colruyt. J'ai ainsi acquis quelques notions juridiques qui me sont toujours utiles. L'exécution de projets d'ingénierie implique par définition des risques. Il faut les minimiser et se couvrir au maximum contre les risques résiduels.

Comment cela s'est passé ensuite ?

PAULUSSEN: Nous avons connu un développement rapide. Nous travaillions sur nos propres processus, développons des logiciels, standardisons sur des PLC et PC. Pendant toute cette période, nous avons fait peu de marketing et adopté un profil bas – ce qui est typique de Colruyt –, probablement parce que nous avions du travail en suffisance. Parallèlement à nous, il y avait dans notre bâtiment de Huizingen **Dolmen Automation**, dirigée par **Chris Vleeschouwers** (aujourd'hui sales & marketing director d'Intrion, *ndlr.*). Cette société est passée de la construction de machines à l'intégration de systèmes robotiques. En 1999, elle a été rebaptisée Createch Engineering. Elle se concentrait de plus en plus sur l'automatisation de fin de ligne des sociétés de production, avec la préparation, l'emballage, les contrôles en ligne... À un moment donné, j'en ai eu un peu marre des questions visant à savoir si nous étions Colruyt ou la grande sœur **Dolmen Computer Applications**. Il est vrai que notre groupe comprenait entre-temps 70 personnes. Je sentais qu'il était temps de voler de nos propres ailes. J'ai réalisé une étude de marché, questionné les clients et pris des mesures pour acquérir notre propre identité.

Que vous ont appris ces études ?

PAULUSSEN: Cette étude a mis en exergue les valeurs de Colruyt: Dolmen IP était perçue comme impliquée, responsable, flexible... Mais si Dolmen IP part de son côté et change de nom, que faire



Gerard Paulussen : « En 1989, j'ai eu l'opportunité de lancer une nouvelle société avec du capital de Colruyt et l'accord de Jo Colruyt. Je voulais réaliser des projets industriels en logistique, axés sur des 'commandes intelligentes'. »



AUJOURD'HUI, NOUS RÉALISONS 85% DE NOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES HORS DU GROUPE COLRUYT."

de Createch? Nous avons alors effectué le même exercice pour Createch Engineering. Et nous avons retrouvé les mêmes valeurs essentielles. La fusion semblait donc évidente. Dolmen IP avait une équipe d'ingénieurs PC, d'ingénieurs PLC, d'ingénieurs

électriciens et de chefs de projet. Createch ne disposait pas d'ingénieurs PC mais d'ingénieurs électriciens, des ingénieurs PLC et des ingénieurs mécaniciens. Elle assurait aussi le support. La fusion a été décidée Intrion était né en octobre 2008. Un nouveau

nom, une nouvelle identité, un nouveau logo. L'objectif est de quitter à terme le groupe Colruyt mais je ne fixe pas de date. Colruyt est une chaîne de supermarchés et nous sommes une société d'ingénierie. Or, une société d'ingénierie ne se dirige pas comme un supermarché. C'est tout à fait différent. Nous employons aujourd'hui 150 personnes, 120 à Huizingen et trois fois dix personnes dans nos succursales aux Pays-Bas (**Mundipak** à Hillegom, *ndlr.*), en France (**Fema** à Roissy Charles De Gaulle, *ndlr.*) et au Royaume-Uni (**Dimaco** à Bedford, *ndlr.*). Colruyt est notre épine dorsale financière et Intrion constitue pour Colruyt un partenaire stratégique mais finalement, nous revivrons tôt ou tard le parcours de nos voisins (fournisseur de services ICT Real-Dolmen, *ndlr.*).

LA PUBERTÉ EST TERMINÉE

Où en est Intrion quasiment deux ans après la fusion ?

PAULUSSEN: Il est intéressant de voir les différences de culture dans le même bâtiment, avec la même société mère. Nous devons tous évoluer dans la même direction, la stratégie doit être ajustée, les succursales internationales intégrées. Les sites étrangers doivent assurer localement les ventes, la gestion de projets et le support. Les solutions d'ingénierie viennent de Huizingen. Le centre de connaissances se trouve ici. Nous avons dû mettre sur pied l'organisation. Quasiment personne n'a conservé son bureau initial. Les spécialistes PLC ont été rassemblés, nous travaillons sur la standardisation des ventes, de l'ingénierie et du support. Nous avons déjà parcouru un bon chemin pour structurer la société fusionnée mais il reste encore du pain sur la planche, notamment en matière d'IT, de serveurs, de sécurité, de ressources humaines, de finances. Nous appelons cela le 'démêlage' du groupe Colruyt.



Intrion réalise des solutions de (dé)palettisation robotisée de boîtes, trays, sacs et bacs, quels que soit le volume, le format et le poids.



Que représente Intrion pour Colruyt ?

PAULUSSEN: Je pense que nous représentons une plus-value pour leur business. Avec Intrion, Colruyt dispose dans son groupe d'un centre de connaissances en logistique et production. Cela leur rapporte de l'argent. Nous pouvons les aider à réaliser certaines affaires plus vite que d'autres. Nous avons réalisé des projets très innovants en matière de préparation de commandes, d'installations de tri de bacs entièrement pilotées par des systèmes de vision, de robotisation...

“

L'OBJECTIF FINAL EST DE QUITTER À TERME LE GROUPE COLRUYT.”



RM/Intrion

Franchir les obstacles et savoir rebondir au bon moment, une gageure pour Gerard Paulussen, passionné d'équitation.

Pourquoi Colruyt se séparerait-elle alors d'Intrion ?

PAULUSSEN: Colruyt défend l'entrepreneuriat et la création de valeurs durables. Elle est cotée en bourse et est clairement axée sur la vente au détail. Ce n'est pas une société de holding ou d'investissement. Pour pouvoir continuer à créer une valeur durable, l'indépendance d'Intrion est une étape logique pour les deux parties. Cela repré-

sente pour nous un superbe défi qui s'apparente au fait de s'installer seul ou de se marier. Voler de ses propres ailes est un cap important à franchir. Nous choisissons en tous cas une sortie durable. Nous ne sommes pas pressés, ce n'est pas pour demain ou après-demain. Nous le ferons quand nous estimerons être prêts. Lorsque ce sera bon pour Intrion, pour Colruyt et pour nos collaborateurs. Nous n'en discutons pas encore concrètement mais nous faisons tout pour prendre notre envol. La puberté est terminée. Tout ceci crée une grande dynamique. Il faut commencer à faire plein de choses soi-même, la comptabilité, la gestion du parc de véhicules,... Il se peut que certains clients potentiels ne s'adressent pas à nous parce que nous faisons partie du groupe Colruyt.

Chaque médaille a son revers. En 2009, Intrion était finaliste du 'Supply Chain Award' et l'année d'avant, vous avez gagné un 'ITM Award'. Cela fait-il partie d'une stratégie ?

PAULUSSEN: C'est une bonne chose pour nous, pour le client, pour le marché et pour tout le monde. Notre société adopte un profil bas. Or, nous pouvons certainement être plus fiers de nos réalisations. Nous devons montrer les belles choses que nous avons réalisées, comme le tournage et le fraisage de pièces hautement technologiques pour le robot en peluche **Probo**. Nous sponsorisons d'ailleurs le projet de ce robot, quasiment terminé.

À vous l'honneur de terminer cette interview.

PAULUSSEN: Il est intéressant de voir, et c'est là tout le mérite de Colruyt, que des entrepreneurs aient l'opportunité de développer un projet, de réussir et de croître suffisamment pour voler de leurs propres ailes. Cela n'est pas vraiment stratégique mais le fait que cela soit possible est déjà une stratégie en soi. Le plus important, c'est aussi qu'il soit possible d'échouer, que tout ne doit pas réussir. Jo Colruyt disait toujours 'si vous réalisez quatre choses, une première chose sera un grand succès, la seconde un succès, la troisième sera mauvaise mais pas au point d'en périr et la quatrième sera une catastrophe'. C'est cela aussi, l'entrepreneuriat. Si vous n'essayez rien, si vous ne faites rien et si vous n'apprenez rien de vos erreurs, il ne se passera rien. Il faut stimuler l'entrepreneuriat, tolérer les échecs. Nous ne venons de rien pour arriver à ce que nous sommes aujourd'hui et nous avons encore de belles perspectives devant nous. ■

www.industrie.be