

ONDERNEMEN



ETION Forum 2021

Het wilde gen

INTERVIEW MET KOEN VANMECHELEN

AFGEFEEKANTOOR: GENT X - P3A9157 - VERSCHIJNT IN MAART, JUNI, SEPTEMBER EN DECEMBER

ONDERNEMERSCHAP & VISIE

ESTEL MEYHUI (CEO ARTES
GROUP)

DUURZAAMHEID & CIRCULARITEIT

PATRICK DE SAEDELEIR (DSTG)

DIRK VANDEPUTTE, VOORZITTER ETION

Zekerheden loslaten

Wie al eens een kwartiertje op Twitter doorbrengt, zal zich wellicht verbazen over de stelligheid waarmee experts van uiteenlopende allooie uitspraken doen over complexe vraagstukken. Voor mij is dat een extra reden om u warm uit te nodigen op ons forum rond 'De kracht van twijfel'.

Ik kijk alvast uit naar Koen Vanmechelen, een internationaal befaamde, interdisciplinaire kunstenaar. In een gesprek met hem (p. 26) verkennen we zijn denken over kruisen en de negatieve gevolgen van te lange domesticatie en de herbronning via diversiteit. Essentiële kennis is sterk gebonden aan diversiteit en die gaat vroeg of laat verloren op dat afgebakend stuk, zo zegt hij naar aanleiding van de migratieproblematiek. Een kruisingsproject herstelt die diversiteit, wat inspiratie oplevert op de samenvloeiing van kunst, wetenschap, filosofie en gemeenschap. Tijdens het ETION Forum 2021 gaan we met hem en de ondernemers Dewi Van De Vyver (CEO Flow Pilots) en Jan Robrechts (laboratoriumdirecteur Lavetan) in gesprek over hoe zij hun assumpties in vraag stellen en hoe dit leidt tot creativiteit.

Wie deze *Ondernemen* doorbladert, merkt al snel hoeveel leiders en organisaties daarmee bezig zijn. Estel Meyhui, de CEO van bouwgroep Artes Group (p. 6) zet heel wat bouwzekerheden op losse schroeven als begin van creatieve vernieuwing. Zij neemt



“Door dingen extreem te stellen, kom je los van wat je denkt te weten.”

zich voor om heel wat heilige bouwprincipes in vraag te stellen en om de sector mee te nemen in een digitaliseringsgolf. Die moet verder gaan dan het administratieve en ook vastliggende bouwprincipes in vraag stellen.

Ook de Antwerpse brandweercommandant Bert Bruggemans, die als het ware per definitie constant klaar moet zijn voor de volgende crisis, zal dat herkennen. Jarenlang voorbereiden op crisissen leerde hem dat we nu niet het volgende actieplan tegen een pandemie of een overstroming moeten schrijven, maar out of the box moeten denken. “Stel het maar absurd en extreem. Wat als zombies Europa overvallen?”, zo glimlacht Bruggemans: “Klinkt gek, maar het idee zal ons verplichten de dingen extreem te stellen. Zo kom je los van alles wat je vandaag denkt te weten. En dat is goed, want bij elke crisis verlies je een stuk houvast, omdat je verrast wordt door zaken die je niet had zien aankomen.” (p. 44)

Laat u alvast verrassen, beste lezer, door deze *Ondernemen*. We trekken die lijn door in onze uiteenlopende activiteiten dit najaar en laten daarbij nogal wat zekerheden los. Ik kijk ernaar uit u daar te ontmoeten.

Dirk



www.etion.be

Volg ons en praat mee via ETIONforum

inhoud

- 6 ONDERNEMERSCHAP & VISIE**
Estel Meyhui (Artes Group): “Dringend het productieproces innoveren en digitaliseren”
- 12 CIRCULAIR ONDERNEMEN**
De Saedeleir Textile Group: Circulariteit en duurzaamheid als DNA
- 15 HR-MANAGEMENT**
Zoek niet langer naar witte raven
- 16 ENERGIETRANSITIE**
Energietransitie vraagt meer kennis
- 19 TALENT**
Hooggeschoolden aan de zijlijn
- 20 DWARSDENKER**
Jan Eeckhout: Winst is goed, tenzij ze voortvloeit uit marktmacht
- 24 DUURZAAM ONDERNEMEN**
Hebt u ook een hekel aan duurzaamheidsrapporten?
- 26 ETION FORUM 2021**
Koen Vanmechelen: Het wilde gen
- 30 ETION NIEUWS**
Het verschil maken we vanuit authentieke verhalen
- 34 MENSGERICHT ONDERNEMEN**
Held op de werkvloer door te luisteren
- 36 TOEKOMSTDENKEN**
Het einde van seks?
- 40 ETION AGENDA**
- 42 ONDERWIJS**
Warme scholen voor een warm Vlaanderen

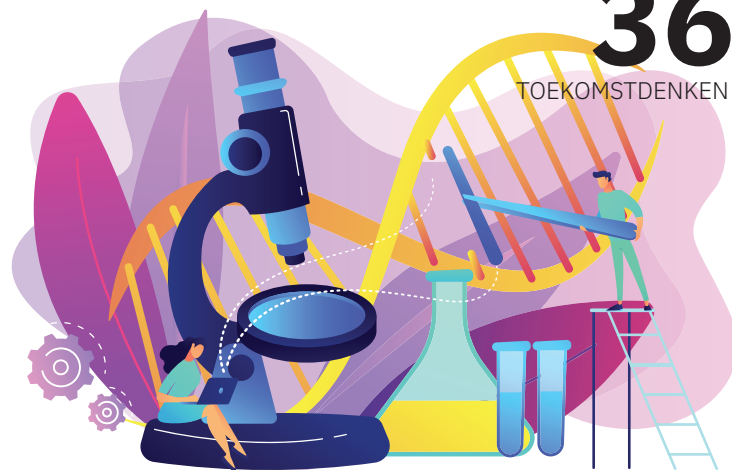
6

ESTEL MEYHUI,
ARTES GROUP



36

TOEKOMSTDENKEN



30

JAN ROBRECHTS (LAVETAN),
MIEKE VAN OOST (ATOLO)
EN JOKE VANDEPITTE
(PITTMAN SEAFOODS)





26

KOEN
VANMECHELEN

24

PHILIPPE
WEILER,
LIDL



20

JAN EECKHOUT,
UNIVERSITAT
POMPEU FABRA

44 CRISISMANAGEMENT

Bert Bruggemans (Brandweer Zone Antwerpen)
over omgaan met crisis

47 ETION NIEUWS

49 ETION COCKTAIL

50 DOORDENKER VAN JOCHANAN EYNIKEL

Ethische AI: van wetten naar waarden

REDACTIE

Jo Cobbaut (hoofdredacteur)
en Isabelle Verlinden (eindredactie-coördinatie) doen elk nummer een beroep op journalisten en experts uit diverse vakgebieden.

REDACTIEADRES

Sneeuwbeslaan 20 bus 1,
2610 Wilrijk
Tel.: 03 829 25 02
E-mail: redactie@etion.be
www.etion.be

RECLAMEREGIE

Publicarto
Klapstraat 16,
9831 Sint-Martens-Latem
Tel.: 053 82 60 80
E-mail: com@publicarto.be

REALISATIE

Vormgeving: Vicky Knaepen
Druk: L.capitan
Lid van We Media

Verschijnt vier maal per jaar
Abonnement: 110 euro (excl. btw) (mail naar redactie@etion.be)

CIM-gecontroleerde oplage
2020: 5.267 ex.

ISSN 07772-3326

Verantwoordelijke uitgever:
Serge Huyghe namens ETION
Ledenwerking vzw,
Sneeuwbeslaan 20 bus 1,
2610 Wilrijk

FOTO COVER

Johan Martens



A portrait of Estel Meyhui, CEO of Artes Group, smiling. She has blonde hair and is wearing a white pinstriped blazer over a black lace top. The background is blurred with warm, bokeh lights.

ESTEL MEYHUI (CEO ARTES GROUP)

“Dringend het
productieproces
innoveren en
digitaliseren”



In de bouwsector zijn onder meer innovatie en digitalisering belangrijke thema's. Het houdt ook Estel Meyhui, die vorig jaar CEO werd van Artes Group, bezig. "Digitale innovatie moet verder gaan dan apps en software ontwikkelen die de administratie verlichten. We moeten ook het productieproces, dat al honderd jaar hetzelfde is, opnieuw bekijken."

TEKST: MELANIE DE VRIEZE | FOTO'S: JAN LOCUS

Artes Group is actief in de algemene bouw, de burgerlijke bouwkunde, waterbouw, projectontwikkeling, technieken, restauratie en renovatie. De verschillende zusterbedrijven (Artes Depret, Artes Roegiers, Artes TWT, Artes Woudenberg, CAAAP en Van Maele) tellen 750 medewerkers, verspreid over het land. De groep focust op de iets complexere projecten, zoals de Oosterweelverbinding, de Nieuwe Dokken in Gent en het Groen Kwartier in Antwerpen. "Daarin ligt onze meerwaarde", zegt Estel Meyhui. "Onze medewerkers verwachten dit ook: een uitdagende job op grote projecten die hen doet groeien. Onze baseline is niet voor niets *Constructive People*. In de bouwsector kan iedereen hetzelfde materieel aankopen, maar het zijn de medewerkers die het verschil maken, zowel op kantoor als op de werf."

U bent sinds mei vorig jaar CEO van Artes Group, daarvoor COO. Maar u kent het bedrijf al langer.

Estel Meyhui: "Ik werk nog maar drie jaar fulltime bij Artes, maar ik ben al twaalf jaar verbonden aan de organisatie. In 2008

“We zijn continu innovatief in ons hr-beleid, maar we doen alleen maar zaken die in lijn liggen met ons DNA.

richtte ik het hr-consultingbedrijf Effectis op. Artes was toen een van mijn eerste klanten. Eerst deed ik rekrutering voor hen, daarna steeds meer hr en interne projecten. Voor de buitenwereld leek de stap naar de functie van COO raar, maar voor mij was het een logisch gevolg van wat ik al geruime tijd voor Artes deed.”

Kijkt u door uw hr-ervaring anders naar bepaalde zaken?

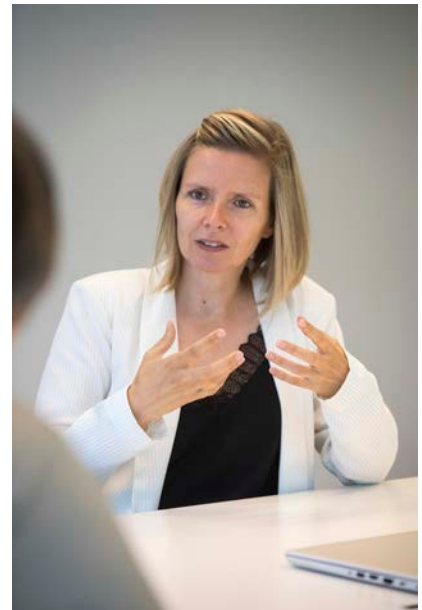
“Toch wel. Als consultant heb ik in tien jaar tijd de binnenkant van een 250-tal bedrijven gezien. Dan zie je de werkelijkheid en niet alleen de verhalen die je op een netwerkevent hoort of in de krant

leest. Ik ben een van de weinigen die in verschillende bedrijven heeft gewerkt, waardoor ik heel wat ervaring, ideeën en indrukken meebreng van andere organisaties en sectoren. Mijn profiel is anders dan de rest van de directie, maar we zijn complementair.”

Hoe belangrijk zijn innovatie en digitalisering voor jullie bedrijf?

“In de bouwsector zijn dat vandaag dé thema's. Het werd tijd, de bouwsector is volgens McKinsey-studies ongeveer de laatste sector. Zelfs de landbouwsector

heeft ons voorbijgestoken. Een aantal externe factoren verplichten ons ook. Op korte termijn moeten we bijvoorbeeld kijken hoe we arbeidskrachten kunnen vinden, motiveren en correct inschakelen om ons werk te blijven doen. Het is moeilijk medewerkers te vinden die op de werf willen werken. Wij kunnen daarom niet zonder buitenlandse werkkrachten. Als we op lange termijn rendabel willen blijven, dan moeten we ons productieproces aanpassen. We werken al honderd jaar op dezelfde manier: het materieel en medewerkers brengen we op een werf samen, ze bouwen ter plaatse en gaan weer weg. Dat proces duurt lang en de veiligheid garanderen blijft een dagelijkse uitdaging. We kijken daarom meer naar methodes die het proces ter plaatse sterk inkorten, zoals prefab of houtskeletbouw. Digitalisatie zal ons daarbij zeker helpen, maar dan moeten we verder kijken dan apps, tools en software die de administratie verlichten. Belangrijker is het productieproces digitaliseren. Dat innovatief



digitaal denken vergt andere skills dan bouwbedrijven vandaag gewoon zijn. Andere soorten profielen zullen een plaats in onze organisaties krijgen. Dat zijn belangrijke uitdagingen voor de komende vijf jaar.”

Hoever staan jullie met dat innovatief digitaal denken?

“Samen met zes andere bouwbedrijven hebben we Connextr opgestart, een IT-initiatief dat apps ontwikkelt om ons administratief proces te verlichten, over de bedrijven heen. Dat is vrij uniek. Daarnaast hebben we een directeur Processen en Innovatie en een goede IT-manager binnengehaald. Een van onze algemeen directeurs hebben we parttime vrijgemaakt om naar technische innovatie te zoeken. We investeren extra middelen, maar doen het behoedzaam. We springen niet op alles wat een trend is. We bekijken goed wat de meerwaarde is en wat de daadwerkelijke noden zijn op onze werven.”

Groeien doen jullie ook bedachtzaam. Gebeurt die groei door overnames of door een bepaald type projecten aan te nemen?

“Een combinatie van de twee. Onze meest recente overname was Van Maele, omdat we merkten dat technieken steeds belangrijker worden in gebouwen. Daarnaast zijn we alert voor het type projecten dat we binnenhalen. We willen niet afwijken van onze kernactiviteiten of aan zo'n lage prijzen werken dat we in de problemen komen. Soms moet je een risico nemen, maar we doen het altijd bedachtzaam. We weten waar we goed in zijn en wat onze medewerkers aan-

Leiderschap

Voor Estel Meyhui bestaat er niet zoiets als één type van leiderschap. “Leiderschap is sterk gebonden aan de sector en de cultuur van de organisatie. Ik ben veeleisend, maar ik probeer wel een coachende leider te zijn.”

“Welk soort leider ik ben? Dat zou je aan mijn collega's moeten vragen”, zegt Estel Meyhui. “Ik weet dat ik veeleisend ben — voor mezelf, maar ook voor de mensen rondom mij — maar ik ben wel correct en consistent. Ik probeer een coachende leider te zijn. In meetings zal ik meer dan anderen letten op iemands gedrag en de non-verbale reacties. Ik kijk goed of ze het echt goed begrepen hebben of ja zeggen om ervan af te zijn.”

Estel Meyhui heeft geduld, maar ze moet wel bereidheid zien om zaken beter en anders aan te pakken. “Ik ga altijd uit van het goede in een mens, dat iedereen het liefst van al een job doet die hij graag doet. Als ik merk dat het met een medewerker niet meer goed klikt, of we niet meer de omgeving kunnen bieden waarvan hij of zij gelukkig wordt, dan durf ik ook te zeggen dat het tijd is om iets anders te zoeken.”

Aanvaarding

De coronacrisis heeft niet zoveel veranderd aan dat leiderschap. “Voor elke CEO was de job in deze tijden anders dan normaal, maar ik ken mijn directie zeer goed. Vanuit mijn job bij Effectis wist ik zeer goed bij wie ik het beste terecht kon. Daar heb ik mij niet aan mispakt. Wat me aangenaam verraste, was de snelheid waarmee iedereen me intern aanvaard heeft. Ik ben geen evident profiel om deze job op te nemen. De medewerkers hebben me gesteund en versterkt op de domeinen waar ik minder van op de hoogte was. Op andere vlakken vulde ik hen dan weer aan.

Tijdens de lockdown zijn we zeer consequent geweest en hebben we open gecommuniceerd met onze medewerkers en uitgelegd waarom we bepaalde zaken wel of niet zouden doen. Ik ben ook in overleg gegaan met de algemene directie. Die bestaat uit sterk operationeel gerichte directeurs die onze kernactiviteiten door en door kennen. Terwijl ik meer vanuit een algemene visie bepaalde beslissingen nam, maakten zij de vertaalslag naar de praktijk. Hoe we het vervoer van onze arbeiders in de busjes zouden regelen, was bijvoorbeeld niet mijn eerste reflex. Ik heb altijd het algemene kader gemaakt en samen met hen de praktische vertaalslag.” (MDV)

kunnen. We halen de dossiers eruit waar we het verschil maken met onze kennis, kunde en materieel.”

Wat waren voor u belangrijke kantelmomenten?

“De beslissing om Effectis te verkopen, was voor mij een belangrijk moment. Tien jaar stond alles in het teken van mijn levenswerk en op een bepaald moment geef je dat af. In het coronajaar ben ik CEO van Artes Group geworden. Toen ik op maandag op kantoor kwam, stelden ze me onmiddellijk vragen over zaken die de vrijdag ervoor nog niet tot mijn takenpakket behoorden. Gelukkig was ik goed omringd. Een ander kantelmoment

Het is niet vanzelfsprekend om geschikt talent te vinden. Hoe pakken jullie dit aan?

“We hebben nauwe relaties met scholen. We bieden stageplaatsen aan, maar onze technische directeurs geven ook les in scholen. Daarnaast zijn we aanwezig op jobbeurzen en thesisverdedigingen. Hetzelfde doen we voor technische scholen en het beroepsonderwijs. Scholen kunnen hun leerlingen naar onze Artes Academy in Kruibeke sturen, waar ze leren metselen en bekisten. Maar het wordt steeds moeilijker om geschikt talent te

opleiden op een werf is niet alleen belastend voor de bestaande medewerker, maar rendeert ook maar na x aantal jaar.”

Retentie is een aspect dat bedrijven vaak verwaarlozen.

“We bezorgen onze medewerkers een aangename werkplek, met uitdagend werk en de nodige ondersteuning en opleidingen, zodat zij onze grootste ambassadeurs worden en het Artes-verhaal uitdragen. Onze arbeiders zijn zeker van een correcte uitbetaling van hun loon, een veilige werkomgeving en het materiaal om hun job uit te voeren. Als medewerkers ons verlaten, dan hoor ik graag dat ze dit doen omdat ze zelfstandige willen worden, of omdat ze het gezien

“In de bouwsector kan iedereen hetzelfde materieel aankopen, maar het zijn de medewerkers die het verschil maken, zowel op kantoor als op de werf.



was in het begin van de coronacrisis toen verschillende bedrijven uit onze sector stopten met werken. Dat bracht een dynamiek teweeg. Plots gingen betoncentrales dicht, de toeleveranciers raakten in paniek. Elke dag was crisismanagement, maar die fase was maar van korte duur.”

vinden. Er zijn niet zoveel studenten die een technische richting volgen. In de regio Antwerpen moeten wij dan ook nog eens de concurrentie aangaan met de haven en de chemiesector. Daarom zijn we continu innovatief in ons hr-beleid, maar we doen alleen maar zaken die in lijn liggen met ons DNA. We gaan voor de langetermijnvisie. Als we beloftes of acties doen die niet stroken met hoe we echt zijn, dan heeft dat geen zin. Iemand

hebben in de uitvoering. Mijn hart breekt als ze hetzelfde werk bij een ander doen, want dan zijn we er niet in geslaagd om die persoon aan ons te binden. Dan vind ik dat oprecht jammer.” ■