

INTERVIEW DE MICHÈLE SIOEN, CEO

# “Gérons la sécurité sociale comme **une entreprise ou un ménage**”



Des sachets de thé au géotextile en passant par les vêtements de sécurité, le géant du textile Sioen Industries veut être leader du marché dans toutes les niches. L'ambition est grande, la vision forte, mais pas contraignante. La CEO Michèle Sioen croit dans la force et la nécessité du 'lean & mean'. “C'est une réalité incontournable pour les entreprises et les autorités si elles veulent atteindre la prochaine décennie.”

**Aujourd'hui, nous commençons à travailler plus tard, nos carrières sont plus courtes, nous nous arrêtons plus tôt, mais nous vivons plus longtemps et bénéficions donc plus longtemps d'une pension. Cela signifie ...**

Michèle Sioen : “... que chacun va devoir travailler plus longtemps pour que la sécurité sociale reste viable. C'est l'évidence même. Les entreprises doivent aussi apprendre à s'adapter à ce nouveau contexte sociétal et prendre des initiatives pour permettre l'allongement des carrières. Par exemple, intégrer la technologie pour soulager le travail physique, pour rendre le travail plus faisable. Comprenez-moi bien, je n'ai pas dit 'remplacer', mais 'soulager'. Cela demande des efforts conjoints des employeurs et des travailleurs pour maintenir le niveau d'employabilité grâce à la formation, la réorientation ... L'apprentissage tout au long de la carrière est devenu un paramètre crucial pour pouvoir accomplir dans de bonnes conditions une carrière de 44 ans en moyenne dans une société en évolution très rapide. C'est aussi vrai pour moi, qui suis CEO, que pour les opérateurs sur le terrain. Aussi vrai dans l'entreprise qu'à la maison.”

**Plus facile à dire qu'à faire. Comment motiver intrinsèquement les gens à ne pas s'encroûter ?**

“Commencez par ne pas toujours imposer la formation. Veillez à ce qu'elle soit amusante. Combinez transfert de connaissances et détente. Depuis peu, nous organisons des 'Lunch & Learn'. Pendant les pauses de midi, chacun peut venir donner cours et inspirer ses collègues en échangeant des expériences. Un collaborateur peut donner des conseils pratiques pour utiliser Excel ou organiser un atelier sur l'alimentation saine. Cette approche permet non seulement de transférer des connaissances, mais aussi de renforcer la collégialité, la cohésion interne et le réseautage. Formation et adaptation sont un processus continu.

Nous cherchons en permanence comment améliorer les processus et l'environnement de travail, jusqu'au niveau du poste de travail individuel. Nous stimulons les échanges bilatéraux. Plus les collaborateurs apportent des idées eux-mêmes, moins le changement est vécu comme contraignant."

Une entreprise qui réussit considère la diversité comme la norme

**Des études montrent que beaucoup de talents potentiels sont inexploités dans notre pays. La population active vieillit, tandis que l'offre de jeunes talents se réduit. Constatez-vous cela aussi dans votre entreprise ?**

"Quoi que l'on fasse, des connaissances se perdent toujours quand quelqu'un part à la pension. Pour certains jobs – comme le marketing –, on peut difficilement se passer de l'expertise et des idées des nouvelles générations. D'où l'importance d'un bon mix et d'une dynamique équilibrée entre jeunes et moins jeunes. Mais aussi entre hommes et femmes, entre autochtones et allochtones, personnes souffrant d'un handicap, travailleurs très ou peu qualifiés, ... La diversité à tous les niveaux est une plus-value pour l'entreprise. À long terme, l'engagement de gens qui nous ressemblent n'est pas un enrichissement pour les affaires. Au contraire, cela restreint la capacité d'innovation et l'aptitude de l'entreprise à s'adapter de manière flexible et dynamique aux changements rapides de la société."

**L'économie de pénurie est-elle un frein à la croissance de Sioen ?**

"Il y a certainement des choses que nous ne pouvons pas faire suffisamment vite parce que nous n'avons pas assez de collaborateurs qui ont les bonnes compétences. Recruter des travailleurs et asseoir notre réputation d'employeur attractif est une tâche constante qui réclame beaucoup d'énergie. Le secteur textile a une image vieillotte, alors que Sioen Industries est pionnier de la haute technologie sur le marché mondial. Pour faire passer ce message, nous nous rendons nous-mêmes dans des salons et des écoles, nous invitons des jeunes dans nos usines. Et nous les motivons à choisir les orientations STIM. Nous avons organisé récemment à notre siège d'Ardoos l'événement de lancement de "Design your city", où 300 jeunes ont participé avec enthousiasme à des tâches pratiques."





► **Dans quelle mesure les tensions et menaces géopolitiques, comme le Brexit, pèsent-elles sur les ambitions de votre groupe ?**

“Nous rencontrons effectivement des vents contraires sur différents fronts. Nous avons un distributeur en Turquie, mais lorsque la monnaie a dévalué de 30%, nous sommes soudain devenus 30% plus chers. Ce n’est qu’un exemple parmi d’autres. Ces tensions sont bien plus qu’autrefois des facteurs qui inquiètent les chefs d’entreprise et leur laissent moins de temps pour investir dans leur corebusiness.”

**Une entreprise peut-elle s’armer contre ces impondérables ?**

“Non. Comme entreprise, nous n’avons quasiment aucune influence sur ces incertitudes croissantes, mais nous devons apprendre à les gérer et à nous y adapter en permanence. Elles font partie des nouvelles conditions auxquelles sont soumises les entreprises. Elles s’ajoutent aux autres facteurs que nous ne maîtrisons pas, comme les risques de change, les prix des matières premières, les coûts de l’énergie ... La grande différence par rapport au siècle précédent est la rapidité du changement, qui requiert une capacité d’adaptation bien plus importante. La nécessité d’entreprendre de manière ‘lean & mean’ n’est pas un phénomène de mode ni une tendance éphémère. C’est une réalité incontournable pour les entreprises – et les autorités – si elles veulent atteindre la prochaine décennie.”

**Arrivez-vous encore à vous en sortir en tant que CEO ?**

“Une entreprise prospère est une équipe de personnes, pas un one-man-show. C’est tous ensemble que nous faisons la différence. La force de la chaîne est celle de son maillon le plus faible. Nous devons donc tout faire pour impliquer et motiver chacun. Vous aurez beau avoir la meilleure stratégie pour le meilleur produit au meilleur prix, si le transporteur est aux abonnés absents, vous pouvez oublier.”

**L’ÉNERGIE NUCLÉAIRE PEUT-ELLE ÊTRE DURABLE ?**

**À quel point Sioen Industries est-elle respectueuse du climat ?**

“En tant que pays, il ne faut pas vouloir être plus catholique que le pape. Cela ne veut pas dire qu’il ne faut pas investir dans des sources d’énergie alternatives, mais sans perdre de vue les coûts. Sans quoi, on détruit le tissu industriel. Notre entreprise mise au maximum sur l’efficacité énergétique et les processus circulaires impliquant un minimum de déchets et une réutilisation maximale des matières premières.”

**Dans le domaine énergétique, les entreprises ne reçoivent pas de cadeaux. Le coût de l’énergie est en moyenne 33% plus élevé pour les entreprises établies en Belgique que pour celles des pays voisins.**

“En tant qu’entreprise, nous devons faire nos devoirs, mais il est vrai que nous sommes défavorisés à la base. Sioen cherche en permanence des solutions pour améliorer son efficacité énergétique et climatique. Notre pays devrait également s’y atteler. Une sortie du nucléaire en 2025 me semble prématurée, parce que nous ne sommes pas prêts. C’est dommage. Est-ce bon pour le climat si nous remplaçons les centrales nucléaires qui ne rejettent pas de CO<sub>2</sub> par des centrales au gaz polluantes et lourdement subventionnées ? Ne serait-il pas préférable, même après 2025, de maintenir une capacité nucléaire restreinte, afin de réduire la dépendance de notre approvisionnement de l’étranger ? Parallèlement, nous pouvons investir dans de nouvelles technologies susceptibles d’améliorer le démantèlement des centrales nucléaires et le traitement et le stockage des déchets nucléaires. Mais, quelle que soit l’orientation que prendra le débat, nous devons également veiller au coût. Si nos coûts énergétiques continuent à dérapé, cela détruira notre tissu industriel.”

Si les coûts énergétiques continuent de dérapé, cela détruira notre tissu industriel



► **Quels sont les points clés de votre stratégie pour rester une organisation durable et performante ?**

“Notre intégration verticale est la meilleure garantie pour ancrer notre rôle de leader mondial des textiles techniques. L'innovation est un levier essentiel, car il nous est impossible de gagner une guerre des prix contre nos concurrents asiatiques. Au contraire, nous avons même été contraints d'accroître nos prix à la suite de la forte hausse des prix des matières premières et des coûts élevés de l'énergie et de la main-d'œuvre. Nous sommes à la pointe de l'innovation tant pour nos produits que pour nos processus et services. Nous ne considérons pas nos clients comme de simples acheteurs, mais comme des partenaires. Environ 50% de nos produits ou services sont en effet développés sur mesure pour un client spécifique, en collaboration avec lui. Et nous tâchons de faire cela dans un environnement aussi numérique que possible. La numérisation et l'intelligence artificielle (IA) sont de plus en plus des leviers indispensables pour innover et réagir plus rapidement et plus efficacement aux besoins présents dans le monde. Si l'IA pouvait prédire aujourd'hui les prix des matières premières de fin 2019, ce serait formidable. Nous n'en sommes pas encore là, mais cela ne saurait tarder. L'innovation est profondément ancrée dans nos gènes.”

**Sioen Industries joue un rôle actif dans la plate-forme BRIEC (Belgian Research, Innovation and Entrepreneurship Community) de la FEB. Elle a pour but de stimuler l'innovation par-delà les frontières des entreprises ou des secteurs.**

“En effet. Outre la recherche au cas par cas avec les clients, nous effectuons également de la recherche fondamentale en collaboration avec des partenaires issus de secteurs totalement différents. Partout en Europe, nous expérimentons un composite réalisé avec plusieurs couches de notre textile pour faire pousser des plantes. L'aspect particulier est que grâce à la flexibilité de notre toile, cela peut se faire aussi verticalement, et rapidement. C'est donc une solution idéale pour les façades vertes. Nous

avons baptisé ce produit 'GreenTecStyle', car il mise à la fois sur le textile en remplacement des matériaux de construction existants et sur le verdissement

et la durabilité. Dans ce projet, nous collaborons avec plusieurs entreprises émanant de divers secteurs. Ainsi, une société gantoise (Denis Plants) fournit les plantes et une autre, établie au Limbourg (Van Vlierden), teste différentes méthodes d'installation. La firme de recherche Chemstream est pour sa part en charge du développement de revêtements hydrophiles (retenant l'eau) innovateurs. L'évaluation du substrat est effectuée par PCS (Proefcentrum voor Sierteelt), centre de recherche en culture ornementale. L'idée d'une ville plus verte s'est d'ailleurs aussi traduite dans un autre projet, 'Cool Towns', une initiative européenne mise en place par plusieurs villes, instituts de recherche et Sioen pour une optimisation climatique via le verdissement urbain.”

**Avec tous les avantages que cela comporte ?**

“De nouvelles connaissances, de nouveaux réseaux, de nouvelles idées ... que nous pouvons à notre tour appliquer dans nos segments, et vice versa.”

**D'où votre engagement dans par exemple Kanal Centre Pompidou ou le concours Reine Élisabeth ?**

“En tant que CEO, il faut garder le contact avec ce qui vit dans la société et le monde des affaires. Je participe encore régulièrement à des visites de clients ou de fournisseurs et siège dans plusieurs conseils d'administration dans et en dehors du monde des affaires. C'est une source d'inspiration, de motivation, de stimulation et cela ouvre l'esprit.”

**DES SACHETS DE THÉ À LA SÉCURITÉ SOCIALE**

**Sioen a pour ambition de devenir leader mondial dans chaque niche ?**

“Après l'intégration verticale et l'innovation, il s'agit du troisième pilier de notre stratégie. Plus de 70% de tous les camions d'Europe roulent avec nos bâches. Idem pour les voiles des voiliers.

La sécurité sociale est un fondement précieux de notre société





Tout le monde sait que nous nous positionnons bien en matière de vêtements de sécurité ou de travail et de géotextiles. En revanche, personne ne sait que nous sommes leader mondial pour les sachets de thé tissés ... On ne se l'imagine pas, mais il y a du textile partout, jusque dans les couches d'isolation des câbles électriques. Que la niche soit restreinte ou vaste, nous voulons être leader du marché."

**Cela exige une grande faculté d'adaptation et une approche du marché extrêmement flexible. Comment parvenez-vous à convaincre les syndicats ?**

"La nouvelle génération de représentants a davantage conscience que les anciens modèles ne fonctionnent plus, que la flexibilité est

importante et qu'elle doit elle aussi innover sa stratégie. Il faut suivre l'évolution, sous peine de voir son impact d'amenuiser. Cette réalité est valable pour toute entreprise et pour tout syndicat."

**Quel est l'avantage d'une société familiale cotée en bourse ?**

"Les deux côtés de la médaille présentent des avantages. La famille est impliquée, pense au long terme et marque son empreinte sur le futur. La bourse, quant à elle, stimule le professionnalisme et vous maintient chaque jour en éveil – vous ne pouvez pas vous imaginer à quelle fréquence je suis challengée par mon analyste financier. Par ailleurs, c'est grâce à la famille que nous sommes toujours ancrés en Belgique."

**Payez-vous volontiers la sécurité sociale de vos collaborateurs ?**

"La sécurité sociale est un fondement extrêmement précieux de notre société. Nous vivons dans un pays où les gens sont bien protégés contre les risques liés à la santé et au bien-être. Mais il est tout aussi important de veiller à une affectation efficace et utile des moyens. Je paie volontiers les cotisations, à condition qu'elles soient affectées utilement."

**Comment cela se passe-t-il aujourd'hui ?**

"Je le répète, nous devons en tous cas travailler tous plus longtemps pour assurer la pérennité de la sécurité sociale telle que nous la connaissons aujourd'hui. Notre pays doit oser sortir du domaine des tabous et réformer des mécanismes sclérosés tels que les allocations de chômage illimitées dans le temps, la rémunération sur la base de l'ancienneté et le piège du chômage. À défaut, un des piliers de la prospérité de notre société risque de s'effondrer. En d'autres termes, la sécurité sociale doit être gérée comme une entreprise ou un ménage : 'lean & mean', de manière efficace, rentable, durable et en pensant à l'avenir. La complexité est toujours source de cherté, aussi dans la sécurité sociale." ■