

Essensys Newsletter ▼ juin 2008 ▼ 01

# SENSE

“Nous apprécions un partenaire  
qui réfléchit avec nous,  
en y apportant sa créativité.”

**Ulrik Vercruysse**  
CEO Thomas Cook Belgium

## CASES ▼

Carcoustics - Getronics - Thomas Cook Belgium - Antwerp World Diamond Centre

**ESSENSYS**  
Management Expertise  
Worth your trust



Bienvenue dans le monde de Sense

Vous avez sous les yeux le premier numéro de notre tout nouveau magazine.

Avec Sense, nous voulons vous donner des illustrations concrètes de missions de management de transition intéressantes et d'approches qui pourraient s'appliquer chez vous. Vous n'êtes pas sans savoir qu'Essensys est leader du marché des services de management de transition en Belgique et occupe une place de premier plan en France et aux Pays-Bas. Cette position de force, associée à notre grande expérience du recrutement et de l'encadrement de cadres supérieurs, nous assure une connaissance approfondie de l'ensemble des processus d'exploitation et des compétences managériales nécessaires pour les mettre en action. C'est cette connaissance que nous entendons partager avec vous dans ce magazine. Les entretiens et études de cas vous aideront, nous l'espérons, à mieux comprendre l'approche 'Management de transition'. Chez Carcoustics, par exemple, un manager de transition a permis une augmentation inespérée de la productivité (et un nouveau départ) dans une usine française déficitaire. Getronics a chargé un expert de coacher son nouveau DRH, Thomas Cook Belgium a confié la direction d'un processus de transformation à un manager de transition. Et quand l'Antwerp World Diamond Centre a eu besoin d'urgence d'un nouveau DRH, c'est également à notre porte qu'il a frappé.

Je vous souhaite d'ores et déjà une bonne lecture.

*Michel Van Hemele*

Michel Van Hemele,  
Managing Partner Essensys

## Une expertise en Management digne de votre confiance

Essensys offre un service de grande qualité, innovant et orienté résultats. Voici un aperçu de nos principaux services.

### 1 Le management de transition

Pour vous offrir un service de grande qualité, nous travaillons avec des managers extrêmement compétents qui ont l'expérience et les qualités professionnelles requises et qui défendent également des valeurs éthiques et morales.

Nos managers de transition sont actifs dans les fonctions / domaines suivants : la Direction Générale - le management du changement - la Direction Financière, le Contrôle de Gestion - la Direction Marketing et Commerciale - la Direction des Ressources Humaines - la Direction Logistique et Supply chain - la Direction Industrielle - la Direction des Systèmes d'Information.

**Dans ces différents domaines, Essensys propose les services suivants :**

- ▼ Garantir la continuité
- ▼ Apporter une expertise
- ▼ La gestion de programmes et de projets
- ▼ La gestion du changement
- ▼ Stratégies de développement et de redéveloppement de l'entreprise

### 2 Le recrutement de cadres

À la demande de nombreux clients, Essensys assure également la recherche et le recrutement de cadres permanents. Là aussi, l'approche unique d'Essensys, fortement axée sur la qualité, permet de repérer les meilleurs candidats aux postes de cadres supérieurs. La société Essensys est active en Belgique, en France et aux Pays-Bas. Parmi les exemples récents, nous avons pourvu des postes de Directeur Général, de Directeur Financier et de Directeur des Opérations, DSI.

### 3 Le management coaching

De longues années d'expertise en management ont conduit Essensys à se lancer dans le management coaching. Notre management coaching garantit qu'une période transitoire et temporaire au sein d'une organisation aura des résultats durables à long terme. Notre offre de management coaching s'adresse aussi bien aux cadres moyens qu'aux cadres supérieurs.



SENSE | Publication d'Essensys Group S.A. | Juin 2008 numéro 1 | Éditeur responsable : Michel Van Hemele, Essensys Group, Avenue Marcel Thiry 200, B - 1200 Bruxelles | Réalisation et production : www.propaganda.be | Vous souhaitez obtenir de plus amples informations au sujet des services de Essensys ? Surfez sur www.essensys.eu.

De plus en plus d'entreprises ont recours à la formule du management de transition. Né d'un concept anglo-saxon, le phénomène tend à s'imposer progressivement en Europe. Et cette évolution se poursuivra assurément au cours de la prochaine décennie. Le management de transition permet de pourvoir efficacement à la vacance temporaire des fonctions managériales. De plus en plus, le management de transition devient une solution de management flexible qui permet de mettre en œuvre avec succès les décisions et changements stratégiques essentiels. Cette capacité à accomplir de manière flexible certaines tâches de management devient de plus en plus un facteur décisif de la réussite d'une entreprise.

## Du management de transition aux solutions de management flexibles

Au cours des dernières années, de nombreuses entreprises se sont transformées en organisations 'lean & mean'. Avec un effectif de personnel fortement réduit à l'instar de l'équipe de management, ces entreprises n'ont plus la flexibilité interne nécessaire pour affecter du personnel à la réalisation de certains projets temporaires. Qu'il s'agisse de remplacer temporairement un manager en congé de maternité, de démarrer une nouvelle division ou de lancer un nouveau projet... les entreprises ont régulièrement besoin d'une capacité supplémentaire – et donc externe. En matière de restructurations, de processus de gestion du changement ou de gestion de projets, les entreprises font aussi de plus en plus souvent appel à un manager de transition. Cette solution de management temporaire leur permet de recourir à l'expertise spécifique dont elles ont besoin ponctuellement. Elles évitent ainsi de fonctionner avec un effectif superflu et peuvent continuer à opérer de façon 'lean en mean'.

#### Un diagnostic précis est essentiel

Les entreprises qui ont déjà réalisé d'excellents résultats en ayant recours à des services de management de transition, savent qu'un diagnostic précis de la problématique de l'entreprise est essentiel. Pour trouver le bon manager de transition, il faut une analyse approfondie de la situation économique

de l'entreprise. Cette analyse se résume à trois questions clés : Quel est le fond du problème ? Quel est l'objectif final ? Et qui est la personne la plus à même d'atteindre cet objectif et d'implémenter cette solution ? Si ces questions sont posées par des spécialistes (de la finance, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de l'ingénierie, des technologies de l'information ou encore des ressources humaines), les exigences spécifiques transparaîtront rapidement. L'expertise verticale fait par ailleurs des conseillers en management de transition des interlocuteurs privilégiés du décideur de l'entreprise: une condition sine qua non pour ensuite pouvoir sélectionner le bon manager de transition.

#### Une approche just-in-time via un recrutement très ciblé

L'efficacité est un atout stratégique majeur du management de transition : un manager qui possède les bonnes compétences est à même de résoudre les problèmes de manière professionnelle. La rapidité est un autre atout. Les procédures de sélection des managers peuvent prendre un temps précieux. Le management de transition tend à éviter cette perte de temps et vise à identifier et à engager la bonne personne en un minimum de temps. Une approche just-in-time permet aux entreprises de réagir rapidement à une situation. Un recrutement très ciblé permet



Michel Van Hemele,  
Managing Partner Essensys

de réduire au minimum la période de vacance d'un poste. La qualité du recrutement dépend en grande partie de la qualité des entretiens. Plusieurs entretiens en profondeur capables de révéler à la fois les hard skills (connaissances et compétences professionnelles) et les soft skills (qualités personnelles et sociales) sont essentiels en vue d'un recrutement ciblé. Un examen sélectif préalable du passé professionnel des candidats est également nécessaire. Les exigences posées par les entreprises aux managers de transition sont en effet élevées. Ces hommes et femmes doivent avoir le profil adéquat pour pouvoir accomplir un maximum de performances en un minimum de temps.

#### D'abord l'étude, ensuite l'action

Quels sont les projets d'Essensys, le leader du marché belge qui occupe une place de premier plan en France et aux Pays-Bas, sur ce marché en pleine croissance ? Michel Van Hemele, Managing Partner d'Essensys, insiste sur le

fait que l'analyse de la situation économique de l'entreprise et une approche spécialisée demeurent les fondements de la réussite des missions de management de transition. "L'analyse minutieuse et la compréhension profonde de la problématique de l'entreprise seront une priorité encore plus grande pour l'avenir. Notre approche est du type 'on target'. Cela signifie que nous commençons par réunir l'"intelligence" nécessaire avant de passer à l'action. Plus notre compréhension de la situation et de la problématique sera précise, plus notre intervention sera rapide et plus la solution proposée sera ciblée. Il est essentiel d'impliquer un consultant spécialisé dans une discipline particulière lors d'entretiens préliminaires. Il est l'interlocuteur le mieux placé pour définir le problème fonctionnel et formuler des solutions stratégiques. Si une situation complexe demande une étude approfondie de plusieurs semaines, nous recommanderons d'y consacrer le temps nécessaire. Notre expérience rentabilisera à coup sûr cet investissement en temps supplémentaire."

#### Une sélection rigoureuse

Michel Van Hemele : "Notre réputation est fondée sur la qualité. Une sélection rigoureuse des candidats managers est indispensable pour maintenir cette qualité à niveau. Chaque année, nous refusons en moyenne trois cents candidatures. Si vous comparez ce chiffre aux 1860 managers de transition de notre réseau, vous verrez que nos critères de sélection sont pour le moins stricts. Les critères de sélection stricts restent notre norme. Ils consolident non seulement notre position de leader de marché, mais ils constituent également un attrait pour les profils forts dans le domaine du management. A l'avenir, nous voulons mettre encore davantage l'accent sur l'offre de solutions totales au client.

Aujourd'hui, nous donnons les bons conseils et sommes également capables de mettre en œuvre ces conseils avec succès. Nous voulons aller plus loin encore: nous voulons pouvoir mettre à disposition, non seulement le 'project manager temporaire', mais également l'"équipe project" au complet. Le feedback de nos clients nous apprend que cette approche intégrée favorise la coordination et le contrôle de la qualité des projets. Notre réputation de rapidité et de qualité dans l'accomplissement des missions de management de transition nous a permis de décrocher plusieurs contrats de services de recrutement de cadres supérieurs et d'encadrement de dirigeants. Les clients qui sont habitués à notre façon de travailler, font souvent appel à notre expertise pour les engagements permanents. L'encadrement, ou 'management coaching', que nous offrons automatiquement à nos managers de transition est également très apprécié de nos clients. A la demande expresse de nos clients, nous proposons de plus en plus de services d'encadrement de dirigeants."

#### Continuer à mériter notre réputation

"Au niveau des processus de transformation majeurs, nous évoluons de plus en plus vers une tarification basée en partie sur les résultats obtenus. Nous voulons ainsi faire comprendre au client que les résultats de nos managers de transition sont sa préoccupation, mais aussi la nôtre. Nous voulons continuer à mériter notre réputation de leader du marché. Chaque mission nous met au défi de conforter notre position de numéro un. Notre valeur s'apprécie à la lumière des résultats que nos managers de transition parviennent à réaliser chez nos clients. Les résultats que nous enregistrons chez nos clients sont les meilleurs garants de notre réputation", explique Michel Van Hemele.



Thomas Mair  
Managing Director Carcoustics

## PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

- ▼ Leader mondial en technologies d'isolation et de conception acoustique et thermique des voitures.
- ▼ Développe des produits et services dans le domaine de l'isolation thermique et acoustique automobile.
- ▼ Fournisseurs de constructeurs automobiles (Ford, BMW, Fiat, Chrysler, Toyota, Mercedes, Renault, Citroën, etc.).
- ▼ Emploie 2 300 personnes dans le monde.
- ▼ Chiffre d'affaires en 2007 : 333 millions d'euros.
- ▼ Implantations en Allemagne, Autriche, Belgique, Liechtenstein, États-Unis, Mexique et Afrique du Sud.
- ▼ Partenaire sur le marché asiatique : Inoac.
- ▼ Siège central à Leverkusen (Allemagne).



# Un manager de transition pour une restructuration réussie

En 2006, la filiale française de Carcoustics était dans le rouge. Pour envisager l'avenir sereinement, il lui fallait d'urgence une stratégie claire. Thomas Mair, directeur de Carcoustics, a engagé un manager de transition qui est parvenu à inverser la tendance en un temps record.

#### Quelle était la mission du manager de transition ?

**Thomas Mair** : En 2006, notre entreprise a connu une réorganisation générale. Ce programme, baptisé 'The 100 days concept', visait à créer une structure de 6 lead centers, chacun responsable d'une technologie spécifique. Pour notre implantation française, qui connaissait un manque de rentabilité depuis plusieurs années, les perspectives étaient plutôt sombres. Nous voulions donc profiter de la restructuration générale pour l'examiner de façon objective. C'est pourquoi nous avons choisi de faire appel à un General Manager ad interim. Nous voulions qu'il soit capable de faire une analyse très pointue, parce que nous ne savions pas encore dans quelle direction aller, ni quelle stratégie développer pour notre unité française. Le General Manager devait donc examiner attentivement toutes les options possibles pour l'avenir de la filiale. Mais sans tarder : il fallait qu'il prenne les bonnes décisions rapidement, avant de les mettre en œuvre.

#### Comment s'est déroulée la sélection ?

**Thomas Mair** : Notre département des ressources humaines a contacté plusieurs bureaux de sélection. Plusieurs candidats m'ont

donc été proposés. Lors des entretiens, je me suis vite rendu compte qu'Eric Bolly, le candidat d'Essensys, était la personne idéale pour ce poste.

#### D'après vous, pourquoi était-il "la bonne personne au bon endroit au bon moment" ?

**Thomas Mair** : Son expérience en management en France a pesé lourd dans la balance. Lors de l'entretien, il est apparu qu'il possédait les qualités de communication pour mener, dans des situations délicates, un dialogue constructif avec les syndicats et les autorités françaises. Cette compétence était essentielle à nos yeux pour mener à bien le changement nécessaire. Nous ne pouvions nous permettre de connaître une grève, qui aurait pesé sur les résultats et nuï à notre réputation auprès des clients. Autre atout : sa vision stratégique sur la façon de mener à bien les restructurations. D'après son curriculum vitae, nous avions pu déduire qu'il était un 'people manager' talentueux. Un talent qui, durant l'ensemble de sa mission, s'est avéré décisif. Vous savez, en cette période d'incertitude, être crédible et inspirer la confiance sont deux éléments capitaux. Et bien sûr, le fait qu'il parle français a également joué en sa faveur.

## “La vitesse de réflexion et d’action du manager de transition a été déterminante pour le succès de cette opération délicate.”

Thomas Mair, Managing Director Carcoustics

### Quelles étaient les options envisageables ?

**Thomas Mair** : Nous avons prévu plusieurs scénarios, dont celui de la fermeture de l’unité française. Grâce à une analyse critique et une gestion efficace, nous sommes parvenus à éviter ce scénario catastrophe. En maîtrisant les coûts et en améliorant la productivité, notre filiale française est redevenue une branche saine qui a de nouveau généré un cash flow positif. Cela a permis son rachat par la société italienne Adler Plastic.

### Comment Eric Bolly a-t-il réussi à provoquer ce revirement ?

**Thomas Mair** : En réfléchissant et en agissant vite. Quelques semaines après son arrivée, il restructurait déjà l’équipe de management. Peu de temps après, il nous soumettait son analyse et quelques mois plus tard, nous entamions la procédure de contrôle préalable. En un temps record, Éric a dessiné un plan d’avenir pour l’usine et pris les décisions nécessaires pour son redressement.

### Comment la restructuration du management a-t-elle été accueillie ?

**Thomas Mair** : Une équipe de management, petite mais efficace, s’est révélée essentielle

pour le redressement de la filiale. Concrètement, quelques managers ont été remerciés et d’autres ont vu leurs responsabilités élargies. Ce n’est évidemment pas une décision facile ni populaire, mais Eric est parvenu à gagner et à garder la confiance de l’équipe de managers et des collaborateurs. Durant tout le processus, il a accordé beaucoup d’attention à la communication avec toutes les parties concernées. Collaborateurs, syndicats, pouvoirs publics et direction étaient informés de façon cohérente de l’évolution de la situation. C’était à ses yeux une priorité absolue.

### Quel était, selon vous, le plus grand challenge ?

**Thomas Mair** : Augmenter la productivité malgré la période d’incertitude dans laquelle se trouvait le personnel. Quelle remarquable performance ! En sa qualité de General Manager, il a réussi à renforcer l’engagement des dirigeants et de l’ensemble du personnel. En un an, nous avons significativement amélioré nos performances économiques ! Un résultat éloquent, bien au-delà de nos espérances. Qui prouve son esprit d’entreprise et sa qualité de management.



Jean-Claude Vandebosch  
Executive VP & General  
Manager BeLux Getronics

## PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

- ▼ Avec 25.000 employés et un revenu d’environ 2,6 milliards de dollars, Getronics ([www.getronics.com](http://www.getronics.com)) est un des principaux fournisseurs mondiaux de solutions et services ICT (Information & Communication Technology).
- ▼ En BeLux, la filiale de KPN ICT Services emploie environ 900 personnes réparties entre Bruxelles, Zellik, Edegem et Howald.
- ▼ En mettant le Workspace Management au cœur absolu de sa stratégie, Getronics BeLux se positionne et se différencie clairement sur le marché, fournissant une base solide à ses partenaires technologiques, éléments importants dans sa stratégie locale et sa proposition de valeur.



## Quand le coach devient mentor

La société Getronics a fait appel à un expert HR pour faciliter la prise de fonction de sa nouvelle DRH. Jean-Claude Vandebosch, Executive VP & General Manager BeLux de Getronics, relate les étapes de ce coaching.

### Pourquoi ce coaching ?

**Jean-Claude Vandebosch** : Notre DRH nous a quitté en mars 2007. Pour son remplacement, nous avons préféré la promotion interne à un recrutement extérieur pour montrer qu’il était possible de faire carrière chez Getronics et pour nous épargner un long processus d’intégration à l’entreprise. Fabienne Doyen, HR Business Partner depuis 10 ans, disposait de toutes les compétences nécessaires à la fonction. Nous étions tous deux conscients de la charge à assumer du jour au lendemain une responsabilité aussi lourde. Getronics vit des prestations intellectuelles de ses collaborateurs, dont les attentes vis-à-vis de la fonction HR sont élevées étant donné que 14.000 emplois sont ouverts dans le secteur. En complément de mon propre coaching quant à la responsabilité du poste, nous avons envisagé, d’un commun accord, le coaching d’un manager externe, neutre, ayant une longue expérience de la fonction, doublée d’une vision de ce qui se passe dans d’autres sociétés, et avec qui Fabienne pourrait discuter, d’égal à égal, entre collègues HR. Essensys nous a rapidement proposé le bon profil, dont la personnalité s’accordait à celle de notre nouvelle DRH.

### En quoi a consisté le coaching ?

**Jean-Claude Vandebosch** : Il a été convenu que le coach se rendrait chez nous à partir d’avril une journée ou une demi-journée par semaine. Un rapport de progression et

d’activités serait fourni régulièrement. Le coach s’est adapté à la situation, faisant preuve de flexibilité face à l’emploi du temps de Fabienne Doyen et aux sujets très variés qu’elle désirait aborder. Il a essentiellement effectué du ‘mentoring’, l’éclairant sur des dossiers urgents liés au côté légal et administratif, qu’elle maîtrisait moins bien. Plutôt que de la laisser les découvrir par elle-même, il lui a proposé des pistes de réflexion et a travaillé avec nos 12 collaborateurs HR pour leur apporter des informations et des angles d’attaque concrets grâce auxquels elle a pu avancer plus vite. Au cours de leurs nombreuses conversations, le coach favorisait conscientisation et remise en cause, tout en la soutenant sur des sujets relatifs à une meilleure confiance en soi, comme la gestion de la charge de travail.

### Quels bénéfices en retirez-vous ?

**Jean-Claude Vandebosch** : Pour être performant, il faut se sentir bien dans sa fonction. Ce coaching externe a rassuré Fabienne Doyen dans sa capacité à assumer cette importante fonction de direction. C’est exactement le coup de pouce dont elle avait besoin pour faire face au vertige de la promotion lorsque la réalité a succédé à la fierté. Il lui a aussi ouvert les yeux sur le niveau d’importance de certains aspects de sa tâche, comme la communication et la promotion des actions de son département auprès des employés.



Ulrik Vercruysse  
CEO Thomas Cook Belgium

Linda Galle  
Directeur Communication et Marketing  
ad interim

## PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

- ▼ Activités : tour-opérateur, agences de voyages et compagnie aérienne
- ▼ Siège principal : Zwijnaarde
- ▼ Collaborateurs : 1 000
- ▼ Tour-opérateur : leader en Belgique
- ▼ Trois marques : Thomas Cook, Pegase, Neckermann
- ▼ Organise chaque année les vacances de 1 800 000 Belges
- ▼ Agences de voyages : Boutiques de vacances Neckermann et Travel Shops Thomas Cook



# Un savoir-faire externe suscite une réorganisation interne

Thomas Cook Belgium ambitionne de renforcer ses différentes marques en adoptant une stratégie centralisée de marketing et de communication. Ulrik Vercruysse, CEO de Thomas Cook Belgium, nous explique pourquoi il a confié la direction de ce changement à un manager de transition.

**Vous avez récemment adopté la solution de management de transition pour remplir la fonction de Directeur de la Communication et du Marketing. Pourquoi avoir choisi cette formule ?**

**Ulrik Vercruysse :** Nous avons déjà eu plusieurs expériences positives avec des managers de transition. Nous nous sommes rendus compte que cette formule présentait de nombreux avantages. Notamment celui de nous donner suffisamment de temps pour réfléchir pleinement au long terme de la fonction concernée. Un manager de transition nous apprend beaucoup de choses. Pourquoi ? Non seulement parce qu'il remplit réellement la fonction pour laquelle il a été choisi mais aussi parce qu'il peut, par son expérience, en améliorer le contenu. Un élément crucial au moment du transfert des responsabilités au collaborateur définitif. Autre avantage : nous ne sommes plus dans l'obligation de nous dépêcher pour trouver le manager définitif. Nous pouvons, au contraire, prendre le temps nécessaire au recrutement de la bonne personne. Oui, ce temps complémentaire et l'approche critique, objective et 'neuve' du manager de transition sont, selon moi, les deux plus grands atouts de la formule.

**Quel profil recherchez-vous pour le poste de Directeur de Communication et de Marketing ?**

**Ulrik Vercruysse :** Précisons qu'il s'agissait d'une toute nouvelle fonction qui n'existait pas. Depuis peu, les trois marques de Thomas Cook Belgium (Neckermann, Thomas Cook et Pegase) ont chacune leur propre manager Communication et Marketing. Nous recherchions quelqu'un capable de piloter ce groupe de managers, de mener une politique cohérente. Quelqu'un qui considère le marketing et la communication d'un point de vue stratégique et qui a l'expérience de l'encadrement de processus de changements internes. Enfin, nous voulions une personnalité qui sache aussi faire preuve de patience et de persévérance.

**Comment s'est déroulé le processus de sélection ?**

**Ulrik Vercruysse :** Notre brief détaillait le contenu de la fonction et les 'deliverables'. Quelques jours plus tard, deux candidats valables nous étaient présentés. Tous deux très compétents. Nous avons pu prendre une décision rapide. Selon nous, Linda Galle était la personne la mieux indiquée.

**Quels furent les éléments déterminants ?**

**Ulrik Vercruysse :** Linda a une vision très généraliste et très large du marketing. Une 'vue d'hélicoptère' qui cadre bien avec les connaissances 'produit' réunies au sein de notre équipe de managers Marketing et Communication. Mais l'élément décisif a été son expérience en B2C. Dans ce domaine, elle était plus forte que l'autre candidat.

**Et comment s'est passée l'intégration du manager de transition dans votre entreprise ?**

**Ulrik Vercruysse :** Nous avons réuni notre équipe de managers pour lui annoncer la nomination de Linda. Ce moment fut également l'occasion de leur exposer notre nouvelle approche stratégique du marketing et de la communication. Le lendemain, nous transmettions le même message à tous nos collaborateurs.

**Comment se déroule le transfert des responsabilités du manager de transition à la personne appelée à exercer cette fonction à long terme ?**

**Ulrik Vercruysse :** Un manager de transition est par définition 'temporaire'. Lorsqu'il nous a permis d'avoir une vision plus précise de la fonction et du profil requis, nous avons pu amorcer le processus de sélection du collaborateur définitif.

**Après la désignation de Linda, avez-vous eu d'autres contacts avec Essensys ?**

**Ulrik Vercruysse :** Bien sûr. Deux semaines après la nomination de Linda, Michel Van Hemele nous contactait pour faire un point de la situation. Depuis, nous avons des contacts chaque mois.

**Qu'espérez-vous en optant pour une solution de management de transition ?**

**Ulrik Vercruysse :** Tout d'abord, je m'attends à ce que des candidats de qualité me soient présentés à très court terme. Par 'candidats de qualité', je veux dire des gens dont le profil correspond à celui que nous souhaitons. J'attends de notre partenaire HR qu'il ait fait une évaluation approfondie de ces personnes.

**“L'approche objective du manager de transition est un grand atout.”**

Ulrik Vercruysse, CEO Thomas Cook Belgium

Plus elle est détaillée, plus nous pouvons travailler efficacement. Dans ce 'business humain', il est important de bien connaître les candidats. Pas seulement sur le plan des compétences et de l'expérience, mais également de l'adéquation avec la culture d'entreprise. Cela permet de trouver l'équilibre entre la société qui recrute et les candidats qui postulent. Y parvenir, c'est proposer une vraie solution professionnelle. Ce qui se traduit par un client satisfait.

**La collaboration avec Essensys a-t-elle répondu à ces attentes ?**

**Ulrik Vercruysse :** Nous travaillons avec Essensys depuis plusieurs années. Une vraie relation de confiance s'est installée entre nous. Ils connaissent notre entreprise et nous assistent dans notre réflexion en y apportant leur créativité. Pourquoi faire appel à un autre partenaire alors qu'Essensys a toujours réussi, jusqu'à présent, à nous proposer, à très court terme, la solution de management de transition qu'il nous fallait. Vraiment, c'est un bel exemple de partenariat efficace.

## SOLUTIONS D'ESSENSYS

- 1. Identifier le manager de transition** adéquat pour une nouvelle fonction de direction
- 2. Fournir à très court terme l'expertise** requise
- 3. Trouver le talent** capable de mener le processus de changement sur la voie du succès



Michel Janssens  
Chief Operating Officer  
Antwerp World Diamond Centre

## PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

- ▼ Création en 1973 du Conseil supérieur du diamant
- ▼ 300 collaborateurs
- ▼ Défend les intérêts du secteur diamantaire belge auprès d'instances officielles et d'organisations professionnelles
- ▼ Objectif : renforcer l'image de marque d'Anvers comme 'Centre mondial du diamant' en Belgique et à l'étranger
- ▼ Campagnes : 'Diamonds love Antwerp' et 'Diamonds Diva's'



## Quand un candidat devient client

Michel Janssens a démarré sa carrière de manager de transition pour le compte d'Essensys, à l'Antwerp World Diamond Centre. Devenu depuis Chief Operating Officer du même AWDC, il sollicite toujours Essensys, cette fois pour ses services de management de transition. Voici ce que pense l'ex-directeur de transition de son nouveau partenaire.

### Comment connaissez-vous Essensys ?

**Michel Janssens** : C'est par l'intermédiaire d'Essensys que je suis entré chez AWDC. À l'époque, j'avais eu plusieurs entretiens en tant que candidat manager de transition. Ils avaient évalué mon expérience et mes projets de carrière. J'avais remarqué qu'avant d'envoyer un candidat chez un client pour un entretien, ils tenaient à se faire une idée précise de ses compétences et aspirations. C'est logique : ces candidats ne sont-ils pas leur carte de visite ? Ils ont pris tout le temps de dresser la liste de mes affinités et de mes points forts. Ils ont ainsi pu identifier le secteur, les fonctions et la culture d'entreprise les plus proches de mon profil. C'est sur la base de ces informations que j'ai été convié à un entretien à l'Antwerp World Diamond Centre (AWDC).

### Pourquoi le courant est-il si bien passé entre vous et l'AWDC ?

**Michel Janssens** : Lorsque j'ai commencé à l'AWDC comme manager de transition, j'ai tout de suite remarqué qu'il y avait du pain sur la planche. Un beau défi à relever, et une occasion de formuler de nombreuses recommandations. Des recommandations que j'ai pu, par la suite, mettre en œuvre, et dont je peux assurer le suivi dans le cadre de ma fonction actuelle de Chief Operations Officer.

Ma mission de manager de transition a donc débouché sur un engagement fixe, ce qui est plutôt rare.

### Par la suite, vous avez vous-même sollicité les services d'un manager de transition ?

**Michel Janssens** : Effectivement. En janvier dernier, nous avons dû recruter d'urgence un nouveau Human Resources Manager. Nous n'avions pas une minute à perdre. Comme je connaissais personnellement les avantages de la formule, le choix s'est vite fixé sur un manager de transition.

### Quelles compétences recherchez-vous pour cette fonction ?

**Michel Janssens** : Nous voulions une personne forte tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Pour nous, il était très important qu'elle soit ouverte et accessible et qu'elle puisse mettre en œuvre des processus et des trajectoires de ressources humaines à long terme. Je pense par exemple au management des performances.

### Quels partenaires en ressources humaines avez-vous contactés ?

**Michel Janssens** : Vu mon expérience positive en tant que candidat chez Essensys, j'ai trouvé normal de m'adresser à eux.

### Ont-ils été rapides ?

**Michel Janssens** : Lors d'un briefing avec Tony Geudens (consultant chez Essensys), nous avons esquissé ensemble le profil de la fonction. Moins de deux semaines plus tard, deux candidats nous étaient proposés, tous deux convenant parfaitement. Un luxe apprécié à sa juste valeur. Finalement, notre choix s'est porté sur Lidewij Devroe en raison de son expérience et de sa vision globale des ressources humaines. Elle a pratiquement commencé sur-le-champ.

### Comment s'est déroulé le contact avec votre consultant une fois votre choix arrêté ?

**Michel Janssens** : Au cours des deux premiers mois, plusieurs contacts téléphoniques ont eu lieu pour évaluer les progrès. Une évaluation formelle a suivi durant le troisième mois. Je sais par expérience qu'il faut assurer un suivi cohérent non seulement des clients, mais également des candidats.

### Quels sont d'après vous les principaux avantages du management de transition ?

**Michel Janssens** : Il permet de garantir une certaine continuité au sein de l'entreprise

## SOLUTIONS D' ESSENSYS

1. Mener, avec AWDC, une réflexion stratégique sur le profil adéquat d'un Human Resources Manager
2. À très court terme, pourvoir le poste de Human Resources Manager
3. Soumettre une solution flexible offrant un potentiel à long terme

et d'éviter les situations où, par manque de temps, il faut se contenter de compromis dans des décisions de recrutement pourtant cruciales.

### Comment décririez-vous la solution de management de transition idéale ?

**Michel Janssens** : Je dirais qu'elle doit être rapide et qualitative. Le poste vacant doit être pourvu rapidement. C'est indispensable. Cependant, les qualités du candidat restent évidemment prioritaires. Les fonctions sont si importantes qu'il ne faut laisser aucune place à l'approximation. Les qualités du candidat et la rapidité du service sont donc les deux piliers d'une bonne solution de management de transition.

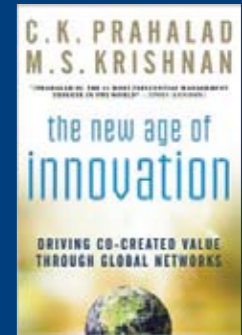
### Et qu'attendez-vous de votre consultant ?

**Michel Janssens** : J'accorde beaucoup d'importance au professionnalisme. Je veux que le consultant m'assiste dans ma réflexion. En réunissant nos connaissances, nous pouvons prendre les bonnes décisions. Je pense à ce niveau que le candidat idéal doit avoir une expérience pratique. La théorie ne suffit pas. Cela étant, la confiance est, elle aussi, essentielle. C'est la base d'une relation professionnelle fructueuse et stable.

### Comment qualifieriez-vous votre collaboration avec Essensys ?

**Michel Janssens** : Très professionnelle. En tant que candidat, j'ai pu voir qu'ils étaient capables de recruter le profil idéal en fonction des attentes de leur client. En tant que client, je constate que rien n'a changé. Leur force, c'est de proposer toujours le candidat parfait. Tant que c'est comme ça, je ne peux que me réjouir de notre partenariat.

Essensys a choisi pour vous :



## Connaissez votre client

Selon le prof. C.K. Prahalad, les clients ne veulent pas d'une production de masse, ce qu'ils recherchent, ce sont des expériences personnelles et uniques. Aucune entreprise n'est suffisamment grande pour répondre seule à une telle demande. Les managers doivent pouvoir construire des configurations évolutives de fournisseurs différents.

Selon Prahalad – auteur influent de plusieurs best-sellers – il ne faut pas confondre technologie et valeur susceptible d'être créée par la technologie pour vos clients. Il faut également savoir que votre type de direction est au moins aussi important que ce que vous dirigez. *The New Age of Innovation* ne traite donc pas seulement d'innovation, il contient aussi et surtout d'importantes leçons de management. Et rien que pour cela, l'ouvrage mérite d'être lu.



Le management de transition

Le recrutement de cadres

Le management coaching

Bruxelles : +32 2 774 92 77  
Ghent : +32 9 242 52 51  
Anvers : +32 3 270 13 58  
Paris : +33 1 40 90 00 09  
Amsterdam : +31 20 88 13 036  
[www.essensys.eu](http://www.essensys.eu)

**ESSENSYS**

Management Expertise  
Worth your trust