

Essensys Newsletter ▼ mars 2011 ▼ 12

SENSE

« Nous avons besoin d'une note de synthèse qui nous apporte une réelle valeur ajoutée. »

Filip Laureyns

Purchase Director Barco



CASES ▼

3D - BARC - Barco

ESSENSYS

Management Expertise
Worth your trust



Inspirations

Sense vous propose trois témoignages inspirants d'entreprises qui ont fait appel à Essensys au cours de l'année passée pour une mission spécifique de management de transition.

Les produits de cinéma numériques de Barco ont connu l'année passée une croissance impressionnante, qui n'aurait sans doute pas été possible sans des fournisseurs capables d'accroître leur capacité en conséquence. Le manager de transition d'Essensys s'est occupé d'analyser en profondeur les capacités des fournisseurs et les failles critiques de la chaîne d'approvisionnement.

BARC, un acteur mondial dans le domaine des laboratoires cliniques, était en quête d'un Directeur IT solide, qui se profilerait comme un véritable dirigeant porteur d'une vision.

Essensys lui a proposé un manager de transition doté d'une personnalité forte qui voyait les IT comme un moyen décisif d'atteindre les objectifs stratégiques de BARC.

3D Participaties est une société familiale d'investissement qui investit à long terme dans des entreprises moyennes présentant des résultats solides. 3D peut compter sur les nombreuses compétences de ses collaborateurs, mais lorsqu'il leur en manque une, ils font appel à Essensys. Essensys dispose d'un grand réseau, est capable d'embrancher rapidement et a l'œil pour repérer les bons profils. Pour Barco, 3D et BARC, mais aussi pour vous !

Je vous souhaite beaucoup d'inspiration !

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. Nous sommes actifs en Belgique, en France et aux Pays-Bas. 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 disposent de l'expérience et des qualités professionnelles requises et 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 (re)développement 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. 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. Celui-ci garantit qu'une période transitoire au sein de votre organisation aura des résultats à long terme. Notre offre de management coaching s'adresse aussi bien aux cadres moyens qu'aux cadres supérieurs.



Paul Magrez
CEO
BARC

COMPANY PROFILE

- ▼ BARC est le sigle de Bio Analytical Research Corporation.
- ▼ En tant que laboratoire médical, fournit des services aux médecins généralistes.
- ▼ Fournit, en tant que laboratoire clinique, des services aux entreprises pharmaceutiques et biotechnologiques.
- ▼ Fait partie depuis 2007 du Cerba European Lab Group.
- ▼ Occupe plus de 500 collaborateurs dans le monde, dont 350 en Belgique et 150 hors d'Europe.
- ▼ Active à l'échelle mondiale, possède des implantations aux États-Unis (New York), en Afrique (Johannesburg), en Australie (Kogarah) et à Singapour.
- ▼ Le groupe Cerba European Lab occupe 1 500 collaborateurs.



Une vision qui inspire

Paul Magrez, CEO de BARC, entend distinguer son entreprise de manière convaincante par le biais de services informatiques efficaces. Pour y arriver, il a fait appel à un nouveau directeur informatique. Un homme possédant les connaissances techniques requises, mais surtout un homme ayant une vision du développement de son département conforme aux objectifs stratégiques de BARC.

Pouvez-vous nous décrire en quelques mots les activités de BARC ?

Paul Magrez : BARC est un laboratoire clinique qui travaille aussi bien pour les médecins généralistes que pour les entreprises pharmaceutiques. BARC a été créée il y a 25 ans par Rudi Mariën, scientifique et entrepreneur, également fondateur d'Innogenetics, entre autres. BARC occupe plus de 500 collaborateurs dans le monde, dont 350 en Belgique. Nous sommes devenus un laboratoire médical de référence en Belgique et nous avons acquis le statut d'acteur mondial dans le domaine des études cliniques.

Quelle est la différence entre ces deux types de services ?

Paul Magrez : En tant que laboratoire médical, nous effectuons un examen diagnostique de prélèvements sanguins effectués sur des patients, à la demande de médecins généralistes, de gynécologues et de spécialistes,

ainsi que dans le cadre de la médecine du travail. En tant que laboratoire central, nous réalisons des études cliniques à la demande d'entreprises pharmaceutiques et de biotechnologie. Nous effectuons des recherches de laboratoire dans le cadre du développement de nouveaux produits. Ces recherches portent tant sur les effets positifs que sur les effets secondaires. À cet égard, nous ne nous limitons pas à réaliser des tests de routine ou ésotériques dans tous les domaines de la biologie clinique, mais développons aussi des tests de biomarqueurs à la demande spécifique du client. Outre les tâches techniques de laboratoire, nous proposons aussi des services pré- et post-analytiques.

Comment cela se passe-t-il en pratique ?

Paul Magrez : C'est une organisation logistique complexe. Notre implantation européenne à Gand assure la collecte de prélèvements en Europe, en Asie occidentale et en Afrique

du Nord. Par ailleurs, nous centralisons la collecte de prélèvements par continent dans nos implantations de BARC à New York, en Afrique du Sud, en Australie et aussi, depuis peu, à Singapour. Hors d'Europe, nous possédons nos propres implantations qui collaborent avec des laboratoires de premier plan sur place. En Chine et au Japon, nous ne disposons pas encore de propres implantations, mais nous pouvons nous appuyer sur un réseau de laboratoires partenaires. Cette présence à l'échelle mondiale est nécessaire. Le sang doit être analysé rapidement après prélèvement. C'est une nécessité absolue pour la précision, la qualité et la rapidité de la transmission des résultats. Une organisation logistique bien structurée est dès lors capitale dans notre secteur. En cas de tempête de neige à New York ou d'éruption volcanique en Islande, par exemple, nous devons veiller à ce que nos clients soient malgré tout informés en temps utile et à ce que des solutions logistiques de rechange soient mises en œuvre.

Effectuez-vous vous-mêmes toutes les analyses en laboratoire ?

Paul Magrez : Dans 99% des cas, oui. Pour les cas plus complexes, nous faisons aussi appel à l'expertise de notre société sœur française Cerba et de nos laboratoires partenaires hors Europe, ou à l'université de Gand.

Quels sont les autres défis que doit relever BARC ?

Paul Magrez : Nous travaillons dans un environnement fortement régulé, caractérisé par des critères de qualité extrêmement stricts, des validations détaillées et de nombreuses formalités et obligations administratives. Avant de pouvoir commercialiser un nouveau médicament, il ne faut pas seulement effec-

tuer un très grand nombre de tests cliniques. Il y a aussi d'innombrables exigences administratives auxquelles il faut satisfaire, comme la tenue d'un journal de bord, dans lequel sont consignées toutes les informations relatives à l'origine et aux résultats des échantillons sanguins. Si l'on devait réunir sur papier toute la documentation relative à la régulation d'un seul médicament, il faudrait à tout le moins une salle de réunion entière.

Comment expliquez-vous cette administration stricte ?

Paul Magrez : Ces lourdes procédures sont naturellement compréhensibles. Ce n'est pas une nouvelle collection de vêtements que

« Vous devez pouvoir donner aux gens une vision capable de les inspirer. »

Paul Magrez, CEO, BARC

nous mettons sur le marché. Nos recherches sur les effets de produits pharmaceutiques ont une importance vitale. Nous ne pouvons pas nous permettre la moindre erreur. Dans notre secteur, le principe du zéro défaut est de rigueur. Nous sommes en outre soumis à un audit rigoureux de la part des autorités et des entreprises pharmaceutiques pour lesquelles nous travaillons.

Comment se positionne BARC vis-à-vis de ses clients ?

Paul Magrez : Rapidité, fiabilité et flexibilité, voilà ce que le client attend de nous. Nous mettons tout en œuvre pour réduire au strict minimum le temps d'attente, tant des médecins que des entreprises pharmaceutiques. Nous veillons à ce que les prélèvements soient enlevés le plus rapidement possible chez les



médecins. Pour nos clients du secteur pharmaceutique, nous sélectionnons des partenaires logistiques pouvant nous offrir des garanties optimales en termes de ponctualité et de qualité du transport. Cette rapidité est de plus en plus importante. Nos clients sont en effet de plus en plus pressés de connaître les résultats. C'est à ce niveau que nos applications informatiques doivent faire la différence. En outre, pour les médecins, nous appliquons aussi les critères de qualité drastiques propres aux études cliniques. Ceci nous distingue des autres laboratoires en Belgique.

En mars 2010, vous étiez à la recherche d'un directeur informatique. Quelles étaient vos attentes ?

Paul Magrez : Nous voulions un candidat ayant des connaissances techniques, mais

surtout, ayant la capacité à établir, pour notre service informatique, un cap conforme à notre stratégie d'entreprise. Même si notre métier consiste à analyser des échantillons de sang, nous vendons en premier lieu des résultats. Nous devons pouvoir sauvegarder aisément ces données, de manière à ce que nos clients puissent consulter ces informations le plus rapidement possible. Nous vivons à une époque où les attentes en matière de partage de données sont très élevées. Il nous appartient de répondre à ces attentes tant en termes de rapidité d'accès qu'en termes de sécurité.

Quel style de gestion envisagiez-vous pour ce service ?

Paul Magrez : Notre équipe informatique se compose de 25 collaborateurs. Mettre tout le monde d'accord exige des qualités de meneur. Il faut pouvoir communiquer à ces personnes une vision qui les inspire. Mais vous devez aussi parvenir à transposer cette vision dans la pratique. Pour ce faire, il faut une capacité de mobilisation. Un dirigeant ne contraint pas les salariés à faire quelque chose. Il les incite à agir conformément à la vision de l'entreprise.

Vous avez fait appel à Essensys pour pouvoir à cette fonction. Comment êtes-vous entré en contact avec celle-ci ?

Paul Magrez : J'avais déjà eu l'occasion de collaborer avec Essensys il y a six ans. J'avais déjà été frappé à l'époque par sa faculté d'identifier nos besoins avec précision. Après seulement une réunion, Essensys était parvenue à me présenter plusieurs candidats qui disposaient des compétences requises et qui, en outre, étaient parfaitement conformes avec notre culture d'entreprise. Grâce à cette présélection minutieuse, nous avons pu en

très peu de temps choisir le candidat adéquat. Je n'ai pas oublié cette expérience positive et je n'ai dès lors pas hésité à faire une nouvelle fois appel à Essensys.

Comment s'est déroulée la procédure de sélection pour cette fonction ?

Paul Magrez : J'ai d'emblée indiqué clairement que la personne que nous recherchions ne devait pas seulement posséder d'importantes compétences techniques. Notre service informatique avait surtout besoin d'un leader ayant l'esprit d'entreprise, disposé à mettre en œuvre avec résolution les changements nécessaires au sein du service. Une fois de plus, le processus de sélection s'est déroulé très rapidement. J'ai vu deux candidats et j'ai su que la personne que nous recherchions était l'un des deux.

Pourquoi ce candidat a-t-il retenu votre attention ?

Paul Magrez : Par sa forte personnalité. C'est quelqu'un qui pouvait réfléchir en toute indépendance. Ses réponses ont montré qu'il raisonnait en fonction de processus métier. En plus de son imposant bagage technique, il ne considérait pas l'informatique comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen de réaliser nos objectifs stratégiques. C'est ce qui m'a particulièrement plu. Par ailleurs, son dynamisme et son esprit d'entreprise constituaient un atout supplémentaire.

Qu'a-t-il réalisé ces derniers mois ?

Paul Magrez : Aujourd'hui, notre entreprise s'est dotée d'une stratégie informatique claire pour les cinq prochaines années. Dans ce contexte, je préfère parler de gestion de l'information que de technologies de l'information. Ce qui importe, c'est de mettre les infor-

mations que nous recueillons à la disposition de nos clients avec un maximum de flexibilité et une qualité optimale. Notre nouveau directeur informatique est actuellement occupé à transposer cette vision dans la pratique. Ce qui me frappe, c'est qu'il a offert une perspective à son équipe. Les collaborateurs savent dans quelle direction évolue leur service. Ils ont un horizon et cela les rassure.

Comment voyez-vous l'avenir de BARC et du service informatique ?

Paul Magrez : En tant qu'acteur mondial, nous devons faire face à une rude concurrence. Il y a plusieurs grands acteurs américains auxquels nous devons nous mesurer. Cela dit, la complexité de la matière fait qu'il n'est guère aisé pour les nouveaux venus de se ménager une place dans le secteur. Ces vingt dernières années, nous sommes parvenus à nous constituer une clientèle fidèle. Cette continuité et nos initiatives en matière d'innovation constituent dès lors, à mes yeux, les piliers de notre développement futur.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

- 1. Pouvoir rapidement** à la fonction de directeur informatique.
- Identifier une personne capable de **diriger énergiquement** une équipe informatique de 25 collaborateurs.
- Doter à court terme le service informatique d'une vision** permettant à BARC de se démarquer de ses concurrents.
- Mettre en œuvre cette vision** le plus rapidement et le plus efficacement possible.



Filip Laureyns
Purchase Director
Barco

COMPANY PROFILE

- ▼ Entreprise belge.
- ▼ Fondée en 1934.
- ▼ Siège établi à Courtrai.
- ▼ Est devenu un acteur mondial dans son secteur.
- ▼ Conçoit et développe des solutions de visualisation.
- ▼ Active dans plus de 90 pays.
- ▼ Possède des implantations en Europe, aux États-Unis et en Asie.
- ▼ Emploie plus de 3.500 personnes.
- ▼ A enregistré un chiffre d'affaires de ± € 900.000 millions en 2010.



La capacité des fournisseurs, un facteur critique pour la croissance

À l'automne 2010, Barco a eu besoin de toute urgence d'un Ingénieur Assurance Capacité Fournisseurs pour faire face à une forte hausse de la demande de produits de cinéma numérique. Sa mission : analyser à très court terme la capacité et les possibilités d'extension de capacité des fournisseurs. Filip Laureyns, Directeur Achats, explique comment l'entreprise a relevé ce défi.

Barco est réputé pour ses solutions de visualisation. À quels secteurs s'adressent-elles ?

Filip Laureyns : Nous sommes une entreprise mondiale qui commercialise des systèmes de visualisation dans de nombreux secteurs. Nos principaux marchés sont l'imagerie médicale, les médias et les divertissements, l'infrastructure et les équipements et installations techniques, le trafic et les transports. Nous sommes également actifs dans le domaine de la défense et la sûreté, ainsi que dans l'enseignement et la formation.

En quoi consistent ces solutions ?

Filip Laureyns : Dans le secteur médical, nous vendons des écrans permettant d'afficher des images précises et fiables. La qualité des produits Barco est déterminante pour la qualité des soins de santé. Dans le secteur des médias et divertissements, ce sont surtout des projecteurs pour le cinéma numérique et l'événementiel. Dans le secteur de l'infrastructure et des équipements

et installations techniques, il s'agit principalement de plateformes de visualisation pour la surveillance de réseaux 24h/24, 7j/7. Par exemple, les grands écrans que vous voyez dans les salles de contrôle des studios de télévision, des opérateurs télécoms et des producteurs de pétrole et de gaz. Dans le secteur des transports, je pense notamment aux écrans des contrôleurs aériens. Barco fabrique également des systèmes d'affichage pour simulateurs qui améliorent les capacités d'anticipation en reproduisant le plus fidèlement possible des catastrophes potentielles.

Vous êtes également actif dans le secteur militaire et dans la sécurité. De quelles applications s'agit-il ?

Filip Laureyns : Ce secteur a principalement besoin de systèmes de surveillance qui répondent à des exigences militaires très spécifiques. Par exemple, ils doivent être physiquement ultra résistants. Pour ce qui est de la sûreté, nous fournissons entre

« J'ai appris que le management de transition exigeait aussi un investissement en temps et en énergie de la part du client. »

Filip Laureyns, Purchase Director Barco

autres des systèmes de surveillance des tunnels ou des aéroports. Comme vous le voyez, nos applications sont aussi diverses que nombreuses. Bien que les exigences diffèrent fortement d'un secteur à l'autre, notre offre peut se résumer à un métier de base : la conception et le développement de solutions de visualisation.

Quels sont vos marchés de croissance ?

Filip Laureyns : Les pays d'Asie et d'Amérique latine, où nous notons une forte croissance dans deux disciplines : le cinéma numérique et l'imagerie médicale. Nos résultats dans les autres secteurs sont également en hausse. 2010 a été une année caractérisée par une forte croissance pour Barco.

Comment vous positionnez-vous sur le marché ?

Filip Laureyns : Nos produits nous situent principalement dans le marché haut de gamme et les solutions haut de gamme et milieu de gamme. Nous travaillons dur pour être les meilleurs dans ces segments et le rester. Saviez-vous que Barco figure au Guinness Book of Records ? Nous sommes en effet le producteur du « projecteur le plus puissant ». Il s'agit du projecteur qui possède le flux lumineux le plus grand au monde. Ce type de prestations exige un effort constant d'innovation, quelque

chose que Barco connaît bien. Dans le domaine du cinéma numérique, nous avons déjà 25 ans d'expérience en 3D. Idem dans l'événementiel, et la technologie LED, où nous comptons plus de 2.500 spectacles, dont celui de U2, à notre actif. Autre exemple d'innovation : nos écrans et projecteurs pour simulateurs.

À quels défis êtes-vous aujourd'hui confrontés ?

Filip Laureyns : Notre secteur nous impose de regarder vers l'avant, d'être à la pointe et d'anticiper constamment l'évolution des technologies. Nous constatons que la concurrence des pays à bas revenus ne cesse d'augmenter. Les clients ont de plus en plus la possibilité d'acheter un produit bas de gamme ou milieu de gamme. Celui-ci sera moins performant et de moins bonne qualité que le nôtre, mais suffisamment attrayant pour grignoter des parts de marché. La maîtrise des coûts est donc une réalité ancrée dans notre quotidien. L'optimisation de notre empreinte opérationnelle mondiale et l'amélioration de notre service sont également des défis auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés.

Qu'entendez-vous par « optimisation de notre empreinte opérationnelle mondiale » ?

Filip Laureyns : Aujourd'hui, notre production est assurée par nos usines de Courtrai et de

Kuurne et par nos implantations aux États-Unis, en Chine et en Inde. Nous travaillons également avec des sous-traitants tant à l'échelle locale qu'internationale. À l'avenir, nous voulons pouvoir produire en fonction, d'une part, des besoins de la chaîne d'approvisionnement et, d'autre part, des besoins du client. Il va de soi que cette approche offre de nombreux avantages. Notre présence locale est un atout tant sur le plan logistique qu'économique.

Comment pourriez-vous encore mieux répondre aux attentes de vos clients ?

Filip Laureyns : Nos clients exigent des appareils de plus en plus performants, mais veulent aussi consommer moins d'énergie. Cette évolution se reflète aussi dans nos produits. En outre, le client souhaite accéder plus rapidement à nos nouveautés. Le temps de mise sur le marché est sans cesse écourté. Il en va de même pour le cycle de vie des produits.

En tant qu'entreprise high-tech, comment réussissez-vous à innover sans jamais vous tromper ?

Filip Laureyns : Pour Barco, le moteur de l'innovation est le client. En écoutant attentivement ses demandes, nous parvenons à optimiser notre gamme actuelle. En améliorant systématiquement l'efficacité énergé-

« Nous sommes confrontés au défi d'optimiser notre empreinte opérationnelle mondiale. »

Filip Laureyns, Purchase Director Barco

tique de nos produits, par exemple. À côté de cela, nous investissons bien entendu dans la conception de nouvelles solutions. Notre département de R&D dispose de moyens importants et nous aidons les jeunes ingénieurs et chercheurs à travers des initiatives telles que les Barco High Tech Awards. Sans ingénieurs de qualité basés en Flandre, il nous serait tout bonnement impossible de maintenir notre position concurrentielle dans une économie mondialisée.

En septembre 2010, vous étiez à la recherche d'un Supplieur Capacity Assurance Engineer.

Filip Laureyns : Permettez-moi d'expliquer en quelques mots le contexte dans lequel s'est inscrite cette recherche. En 2009-2010, le marché du cinéma numérique a connu un véritable essor. Résultat : notre chiffre d'affaires a plus que doublé : + 150% ! Cette hausse

soudaine avait bien entendu des conséquences pour les composants livrés par nos fournisseurs. La question cruciale était donc de savoir si ceux-ci disposaient de capacités suffisantes pour faire face à cette demande, et si non, s'ils étaient prêts à y remédier. Allaient-ils pouvoir continuer à nous garantir un approvisionnement flexible ?

Pourquoi avoir opté pour le management de transition ?

Filip Laureyns : Ce besoin de capacité supplémentaire a été aussi énorme que soudain. Pour ne rien arranger, notre département traversait une période particulièrement chargée, ce qui ne lui permettait pas d'analyser de manière approfondie la situation des fournisseurs. En outre, l'entreprise ne disposait pas des ressources nécessaires pour confier ce projet à quelqu'un d'un autre département. Nous devions pourtant absolument disposer d'une estimation précise de la capacité de nos fournisseurs de façon à prendre les bonnes décisions au bon moment. Bref, il nous fallait trouver de toute urgence un profil taillé pour la mission. Quelqu'un qui, pendant trois à six mois, allait analyser minutieusement nos fournisseurs clés et cartographier les aspects critiques de notre chaîne d'approvisionnement.

Comment expliquez-vous cette forte croissance du cinéma numérique ?

Filip Laureyns : La production cinématographique est en pleine transition. Les grandes bobines appartiennent désormais au passé : aujourd'hui, les films sont livrés sous format

numérique dans des multiplexes entièrement numérisés. Je pense aussi que le développement de la 3D a fortement contribué au succès du cinéma numérique.

Y a-t-il beaucoup de concurrence dans ce secteur ?

Filip Laureyns : Nous avons en effet deux ou trois solides adversaires. Dans ce cas précis, il s'agit d'une société canadienne/américaine et de deux japonaises.

Ces concurrents sont redoutables. Mais heureusement, nous parvenons à conserver notre position de leader incontesté.

Quelles devaient être les compétences de ce Supplieur Capacity Assurance Engineer ?

Filip Laureyns : Nous recherchions quelqu'un d'autonome, qui sache prendre des initiatives et qui excelle par ses capacités analytiques. Le candidat devait également être capable de s'instruire rapidement dans une matière nouvelle. Il devait pouvoir poser seul un regard critique sur nos fournisseurs, en particulier sur leurs lacunes, tout en adoptant une attitude de partenaire à leur égard. Pour nous, il était également important qu'il s'interroge sur les éléments relevant de la responsabilité de Barco.

Qu'attendiez-vous exactement de lui en termes de résultats ?

Filip Laureyns : Nous voulions qu'il réalise une analyse approfondie de la capacité existante de nos fournisseurs ainsi qu'une estimation réaliste de leurs possibilités d'augmentation de cette capacité. Bref, nous voulions qu'il

nous fournisse, à brève échéance, un examen détaillé et un résumé clair : une note de synthèse qui représenterait une réelle valeur ajoutée et nous permettrait de prendre les bonnes décisions.

Comment s'est déroulé le processus de sélection ?

Filip Laureyns : Nous avons interviewé une demi-douzaine de candidats, avec l'aide de Peggy Van Sumere, notre conseillère Essensys. Sa présence, tout au long du processus de sélection, s'est révélée d'une aide précieuse. Elle a su expliquer clairement nos besoins aux candidats, ce qui nous a permis d'entrer directement dans le vif du sujet lors des entretiens.



Le choix a-t-il été facile ?

Filip Laureyns : Parmi tous les candidats rencontrés, nous en avons retenu deux. La personne que nous avons finalement choisie a su nous convaincre par son enthousiasme et son expérience opérationnelle. Certes, il n'avait aucune expérience dans notre secteur, mais il croyait en sa mission et cela se voyait. Son envie de réussir était palpable. C'est cette approche orientée résultat, et aussi ses connaissances opérationnelles, qui ont fait pencher la balance.

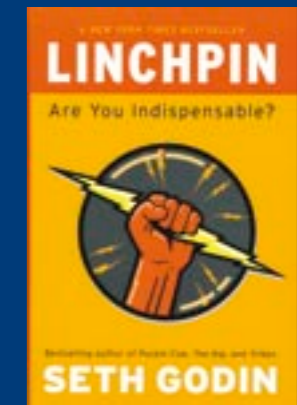
Quelles ont été ses réalisations ?

Filip Laureyns : En l'espace de quatre mois, il a passé au crible sept ou huit fournisseurs. Les rapports qu'il a rédigés nous ont permis de prendre les bonnes décisions. Son travail a aussi amené davantage de transparence dans nos relations avec nos fournisseurs.

Comment décririez-vous cette première expérience du management de transition ?

Filip Laureyns : Ce fut une expérience clairement positive. En très peu de temps, nous avons pu disposer des ressources dont nous avions besoin pour cette mission aussi spécifique que cruciale. Personnellement, j'ai appris que le management de transition demandait aussi un investissement en temps et en énergie de notre part. Mieux vous décrivez la mission du manager de transition, mieux il pourra la mener à bien. J'ai apprécié l'approche d'Essensys. Surtout les mises au point régulières pour vérifier si tout se passe bien. En résumé, on peut dire que le cinéma numérique est une success story qu'Essensys a contribué à écrire.

Essensys a choisi pour vous :



L'art de se rendre indispensable

Selon Seth Godin, de grands bouleversements sont en cours sur le marché du travail. Pendant des générations, nous avons été les maillons d'une chaîne. Pour réussir, il suffisait de se fondre sans bruit dans le système bureaucratique. Mais aujourd'hui, explique le gourou du marketing, pour être indispensable il faut avant tout être unique. Le moment est venu de cultiver notre créativité et de l'utiliser sur le plan professionnel. Rester dans l'engrenage bureaucratique est complètement dépassé. Les personnes qui parviennent à briser le carcan de la pensée traditionnelle, Seth Godin les appelle les 'Linchpins'. Le mot 'linchpin' désigne une esse, cet élément vital qui empêche la roue de sortir de son essieu. Encore un ouvrage tout à fait surprenant du célèbre auteur américain.



Hans Swinnen
Directeur
3D

COMPANY PROFILE

- ▼ Créée en 1992.
- ▼ Société d'investissement familiale.
- ▼ Trois activités : participations à long terme dans des entreprises cotées en bourse, investissements en private equity et activités immobilières.
- ▼ Private equity 'à la flamande' : investissements à long terme dans des entreprises belges de taille moyenne.
- ▼ La valeur comptable des participations s'élève à plus de 200 millions d'euros.



Private equity à la flamande

3D est une société d'investissement familiale qui développe avec détermination et dans une perspective de long terme le potentiel de croissance d'entreprises de taille moyenne. Hans Swinnen explique la conception qu'a 3D de la notion de private equity.

Qui ou qu'est-ce qui se cache derrière 3D Participaties ?

Hans Swinnen : En 1992, deux familles d'entrepreneurs, Donck et Desimpel, se sont associées pour créer une société d'investissement. Au fil du temps, trois types d'activités ont vu le jour : les participations à long terme dans des entreprises cotées en bourse, les investissements en private equity et les activités immobilières. Je suis, pour ma part, actif dans le volet private equity. Mais du private equity 'à la flamande'. Les fonds de capital investissement étrangers sont souvent focalisés sur le rendement à court terme et sur le scénario de sortie. Nous privilégions une vision à long terme et recherchons des entreprises présentant de bonnes performances et un potentiel de croissance prometteur. Ensuite, nous devenons nous-mêmes actifs dans cette entreprise.

Comment se concrétise cette présence ?

Hans Swinnen : Nous recherchons la création de valeur par une croissance rentable. Nous investissons du temps et de l'argent dans une entreprise, puis nous participons activement à sa gestion. Un membre de l'équipe 3D devient président de l'entreprise et un autre membre de l'équipe devient administrateur. En tant que président, vous êtes en premier lieu un relais, la direction opérationnelle étant aux mains du management.

Dans quel type d'entreprises investit 3D ?

Hans Swinnen : En gros : les entreprises de taille moyenne ayant une position dominante dans une niche déterminée. Ces entreprises manquent souvent d'un certain savoir-faire ou d'une certaine expérience en matière de stratégie, de RH, de marketing, de TIC ou dans d'autres domaines. Nous les leur apportons et contribuons ainsi à leur expansion géographique ou à l'innovation produits. Actuellement, nos participations sont Serax, Audioprof, Emerson & Cuming, Aspel et Plastiflex. Divers secteurs donc : des accessoires de décoration d'intérieur et équipements de sonorisation aux flexibles en plastique, en passant par les matériaux absorbant les micro-ondes et les composants plastiques.

L'ancien management reste généralement actif ?

Hans Swinnen : 3D croit fermement en l'esprit d'entreprise. Nous prenons généralement une participation majoritaire, entre 60 et 95 %. Les actions résiduelles restent aux mains de l'entrepreneur fondateur ou de l'équipe de management. C'est une bonne formule. Nous pensons qu'il y a de nombreuses moyennes entreprises de chez nous qui peuvent arriver à percer si elles bénéficient du soutien adéquat. La Belgique n'est pas le pays le plus intéressant en termes de coût salarial. Nous devons donc jouer la carte de

« Il faut que ça colle sur le plan humain, et que la communication soit honnête et transparente. »

Hans Swinnen, Directeur 3D

l'innovation au niveau des produits, de la logistique, du marketing, de la vente, etc. Nous regroupons les compétences, même si chaque entreprise reste indépendante. 3D n'est pas un groupement d'entreprises.

Dans quelle mesure l'expansion internationale pose-t-elle problème ?

Hans Swinnen : Nous avons en fait pas mal d'atouts à ce niveau. Nous connaissons plusieurs langues, sommes attentifs à la multiculturalité et n'avons pas de culture dominante, ce qui nous distingue et fait que nous sommes rapidement acceptés. Cette manière de travailler a de l'avenir, nous devons juste faire preuve d'un peu plus de culot.

3D a-t-elle des objectifs en termes de nombre de participations ?

Hans Swinnen : Nous examinons régulièrement de nouvelles entreprises et de temps à autre, nous désinvestissons. Mais le nombre de participations dépend des opportunités. L'important n'est pas la quantité. Notre objectif premier, dans le cadre de chaque participation, est d'amener l'entreprise au niveau supérieur. C'est une combinaison de croissance organique et de transactions complémentaires. Nous essayons surtout de faire les bons investissements ! Et à cet égard, l'aspect humain est très important. Il faut que cela colle sur le plan humain et une

communication honnête et transparente est indispensable. Quelles sont, par exemple, les attentes mutuelles des anciens actionnaires et de 3D ?

Lorsque vous entrez dans une entreprise, quel est l'aspect le plus important pour vous ?

Hans Swinnen : Qu'il y ait une convergence tant au niveau personnel que stratégique. Quelle va être la stratégie ? Car lors de la définition de cette stratégie, il est plus important de savoir ce que l'on ne veut pas faire que ce que l'on va faire. Il faut avancer pas à pas et ne pas brûler les étapes. Accompagner ce processus est en fait notre principale mission. C'est pourquoi il ne faut pas nécessairement que les entreprises auxquelles nous participons soient actives dans le même secteur. Nous voulons cependant qu'il s'agisse d'activités 'compréhensibles'. Nous ne sommes pas actifs dans les secteurs de haute technologie ou dans la biotechnologie et nous ne nous occupons pas davantage de capital risque ou de startup. Notre portefeuille se compose surtout d'entreprises industrielles, mais nous n'excluons pas les entreprises de services, ni même les entreprises de détail. Nous voulons seulement que ces entreprises aient quelque chose d'unique. Elles doivent pouvoir fournir une valeur ajoutée spécifique à

leurs clients. Car dans chaque secteur, il y a de bonnes et de mauvaises entreprises.

Quel rôle joue un partenaire tel qu'Essensys dans vos activités ?

Hans Swinnen : Nous faisons de temps à autre appel à Essensys pour des missions ad hoc. Notre équipe est très polyvalente, mais parfois, il nous manque une compétence donnée ou la personne qui la possède est déjà responsable d'un autre projet. Et dans ce cas, il est bon de pouvoir s'appuyer sur une entreprise telle qu'Essensys. Chez Plastiflex, nous avons besoin d'un bon directeur pour l'implantation espagnole, tandis qu'Aspel devait être soumise à un audit qualité afin d'identifier les problèmes et d'élaborer les solutions pour y remédier. Essensys dispose d'un large réseau, réagit vite et est attentive aux profils adéquats. Aussi, en cas d'urgence ou pour des missions ponctuelles, nous recourons à ses services...

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Essensys offre aussi des **solutions non classiques**.
2. Gestion intérimaire de type 'filet de sécurité' pour des **missions temporaires ou urgentes**.



Le management de transition

Le recrutement de cadres

Le management coaching

Bruxelles : +32 2 761 94 60
Gand : +32 9 241 86 30
Anvers : +32 3 270 14 33
Paris : +33 1 40 90 00 09
Amsterdam : +31 20 88 13 036
www.essensys.eu


ESSENSYS

Management Expertise
Worth your trust