

# SENSE

« Nous avons suffisamment semé  
auparavant pour pouvoir continuer  
à récolter pendant la crise. »

**Michel Moortgat**  
CEO Duvel Moortgat



**CASES ▼**

Duvel Moortgat - Generali - Étude de marché



### Des clients ravis

85 % des entreprises qui font appel à un manager de transition en sont ravis. C'est ce que démontre l'enquête de satisfaction réalisée par Federgon, la fédération des prestataires de services RH, et la HUB (Hogeschool-Universiteit Brussel). L'enquête prouve que le management de transition constitue aujourd'hui un instrument de gestion irremplaçable, et que les bureaux de management de transition sont, pour les entreprises clientes, les partenaires stratégiques par excellence. Chez Essensys, nous réalisons une analyse en profondeur de la problématique de l'entreprise, suivie d'un screening et d'une sélection approfondis de du manager de transition adéquat, afin de proposer la plus haute valeur ajoutée possible à nos clients. En outre, dans ce numéro de Sense, vous trouverez deux cas de clients pour lesquels le manager de transition a joué un rôle prépondérant. Duvel Moortgat a connu ces dernières années une croissance sans faille en misant systématiquement sur la continuité et les résultats à long terme. Lors de la reprise de la brasserie De Koninck, entre autres, ils ont fait appel à un manager de transition de chez Essensys afin d'assurer la direction générale et la gestion du changement. Pour Generali, Essensys a fourni un manager de transition qui, dans le cadre d'une nouvelle approche client multicanal, a mis sur pied le département Online Support.

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.



Joeri Maes

Directeur du département Online  
Generali

### COMPANY PROFILE

- ▼ Generali a été fondée en 1831 et s'est implantée en Belgique en 1901.
- ▼ Generali Belgium compte près de 500 collaborateurs et travaille avec un réseau de 1.200 courtiers.
- ▼ Clientèle en Belgique : 500.000 particuliers et 30.000 professionnels et entreprises.
- ▼ Encaissement en 2010 : 681.800.000 euros.
- ▼ Bénéfices en 2010 : 14.700.000 euros.
- ▼ Marge de solvabilité au 31/10/2010 : 146 % du minimum légal.



**GENERALI**

## Mettre en place un modèle intégré de distribution multicanal

Generali Belgium est un acteur de taille modeste sur le marché belge des assurances, ce qui ne l'empêche pas de nourrir de grandes ambitions. Generali développe depuis peu un modèle de distribution multicanal. Le directeur du département Online, Joeri Maes, nous explique comment le service Online Sales Support a été mis sur pied par un manager de transition.

### Quel est le rôle de Generali sur le marché belge de l'assurance ?

**Joeri Maes :** Generali est une société italienne présente dans notre pays depuis 110 ans déjà. Elle est très connue sur le marché international. En Belgique, nous détenons 3 à 4 pour cent de parts de marché. Nous avons noté une évolution dans le comportement de nos clients et avons estimé que c'était le bon moment pour nous attaquer au défi de la croissance.

### Concrètement, qu'avez-vous noté comme changement chez vos clients ?

**Joeri Maes :** Le consommateur veut pouvoir garder le contrôle du processus de souscription à tout moment. Le consommateur 3.0, comme nous le surnomons, entend aussi

être reconnu dans ce rôle. Il veut que tout s'articule autour de lui. Le client recherche des informations en ligne. Aujourd'hui, 15 pour cent des consommateurs sont disposés à conclure un contrat d'assurance en ligne. Et ce pourcentage augmente à chaque enquête ! C'est une évolution à laquelle nous devons répondre, par respect pour le client. Mais pas en organisant une vente directe indépendamment des canaux existants, comme cela se fait ailleurs. Par respect pour le client et pour le courtier, et partant du constat que cela pouvait servir nos intérêts, nous avons intégré l'ensemble des canaux. Le client peut s'informer et décider lui-même, à tout moment, où il souhaite 'atterrir' via notre modèle Multi Accés, X-channel universe.

### En quoi consiste précisément ce modèle multicanal ?

**Joeri Maes** : Considérez-le comme une série de couloirs reliés par des passerelles, avec des passages et des portes. Dans une vente en ligne, le client est guidé dans une direction bien précise ; mais il doit toujours garder accès à toutes les possibilités, en fonction du produit, de ses besoins, des questions qu'il pose en cours de route ou même du moment de la journée. C'est le client qui décide à quel moment il souhaite avoir quelqu'un avec qui s'entretenir au téléphone ou rencontrer un courtier, et à quel moment il n'en éprouve pas le besoin et souscrit lui-même un contrat en ligne.

### Quelle est la réaction des courtiers face à ce nouveau modèle ?

**Joeri Maes** : Ce modèle est une véritable aubaine pour les courtiers. Nous l'avons présenté à tous les courtiers et plusieurs dizaines d'entre eux ont signé le soir même la convention les autorisant à utiliser ce nouveau modèle. En fait, le système est très simple. Pour que le client puisse rechercher des solutions en ligne, vous devez disposer d'une offre de produits en ligne. Ce qui est très difficile par contre, c'est de générer du trafic vers un site. Un courtier seul dans son coin n'a ni le savoir-faire ni le poids financier pour se lancer dans ce genre d'action. La génération de trafic et le e-marketing coûtent très cher. Nous proposons un nouveau concept aux courtiers.



Ceci bouleverse la façon dont le courtier travaille ET la façon dont nous travaillons, mais les résultats seront positifs. Nous tablons, à terme, sur 10.000 à 20.000 nouveaux contrats par an.

### Cette conversion a-t-elle exigé une réorganisation ou le recrutement de nouveaux collaborateurs ?

**Joeri Maes** : Tous nos départements tournent désormais autour du consommateur. Ensuite, nous avons dû créer de nouvelles spécialisations pour lesquelles il nous a fallu acquérir le savoir-faire nécessaire. Le département Online repose sur trois piliers : le service *Change* (pour la mise au point de cette nouvelle approche multicanal), le service *Sales* et enfin le service *Online Sales Support*, avec une toute nouvelle équipe. Il est vite apparu que la personne qui dirigeait

l'Online Sales Support n'avait pas tout à fait le profil requis – ce qui nous obligeait à trouver un remplaçant, mais nos délais étaient ultra serrés et il était hors de question de perdre un seul jour, au propre comme au figuré. Il fallait donc réagir très vite.

### Vous vous êtes donc adressés à Essensys...

**Joeri Maes** : En effet. Dans ce dossier, la vitesse était le principal critère. J'ai contacté Michel Van Hemele par LinkedIn ; trois jours plus tard, je rencontrais un candidat. La semaine suivante, il était au travail.

### En quoi consiste le travail d'un manager de transition ?

**Joeri Maes** : Il doit analyser ce que son prédécesseur a déjà mis en route et corriger ce qui ne s'est pas passé comme prévu, sur la base d'un plan d'action écrit. Le service Online Sales Support est crucial pour notre approche multicanal, parce que les collaborateurs de ce service aident les clients dans leur 'sales journey'. Il faut être attentif au moindre détail. Le manager de transition a élaboré un catalogue de services décrivant les différentes tâches et la manière dont elles doivent être gérées. Il avait travaillé, avant, dans les ressources humaines. Il a défini les procédures et les processus, déterminé les KPI et les formations nécessaires. Il a dressé la liste des outils IT et établi les niveaux de service. Il s'est aussi chargé de la gestion logistique, et même de... l'achat d'un réfrigérateur pour le département...

### Un sacré défi ! Vous recherchez en quelque sorte un mouton à cinq pattes ?

**Joeri Maes** : Le casting d'Essensys a en tout cas été impeccable. Notre manager de transition a un excellent esprit analytique et c'est aussi un formidable gestionnaire de projet. De plus, au niveau humain, ses compétences lui ont permis de transformer un groupe disparate de 'jeunes poulains' en une équipe commerciale structurée et motivée. Je tire mon chapeau à Essensys pour avoir réussi à nous présenter aussi vite un si bon élément.

## « Un manager de transition n'a droit à aucune période d'apprentissage ; il est dans le bain dès le premier jour. »

Joeri Maes, Directeur du département Online de Generali

### Quelle valeur ajoutée cette mission représentait-elle pour vous ? Comment a-t-on réagi, en interne, face à cette intrusion externe ?

**Joeri Maes** : Generali n'a pas l'habitude de travailler avec des managers de transition. Dans le cas présent, son intervention a vraiment constitué une plus-value : la relève de la garde devait être assurée sans perdre de temps. Il n'y a pas eu de problème du côté de nos collaborateurs. Dès le début, le manager de transition a su prouver sa crédibilité et, en tant que supérieur hiérarchique, j'ai clairement fait comprendre que je le soutenais en

tièrement. Nous sommes très complémentaires, ce qui facilite aussi les choses.

### Quelles doivent être, pour vous, les qualités d'un bon manager de transition ?

**Joeri Maes** : Il faut d'abord qu'il y ait un déclic, que la confiance soit au rendez-vous. En second lieu, un manager de transition doit avoir un bagage et un savoir-faire suffisants. Ce qui est le cas ici : notre manager de transition a travaillé dans la vente, sait comment fonctionnent les contact centers

l'avons impliqué dans le processus de sélection de son successeur ; la décision est pour bientôt. Pour moi, l'impliquer dans ce choix ne posait aucun problème. Au contraire ! Le manager de transition connaît le job à fond. Il est même capable d'évaluer certains détails bien mieux que moi, simplement parce qu'il y est confronté à longueur de journée.

### Comment s'est passé le suivi par Essensys ?

**Joeri Maes** : Ah, voilà une très bonne question (rires). Michel Van Hemele m'a appelé deux ou trois fois pour une évaluation intermédiaire. Mais je me suis défilé. J'estime qu'à partir du moment où tout se passe bien, ce genre d'évaluation intermédiaire et détaillée n'a pas de raison d'être. Mais comme la mission devrait se terminer bientôt, je suppose qu'il va m'appeler pour fixer un rendez-vous...

## SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Proposer rapidement – dans un délai de trois jours – un **candidat qui allie savoir-faire, expérience et compétences humaines.**
2. **Analyse exhaustive** de la situation existante, **plan d'action pour créer un nouveau service** dans le cadre d'une **intégration dans la nouvelle stratégie commerciale multicanal de l'entreprise**, le tout dans un délai serré.



Michel Moortgat  
CEO  
Duvel Moortgat

## COMPANY PROFILE

- ▼ Brasserie Moortgat fondée en 1871 par Jan-Leonard Moortgat.
- ▼ Groupe brassicole indépendant spécialisé en bières spéciales.
- ▼ 6 sites de production : siège principal à Puurs, brasserie ardennaise d'Achouffe, De Koninck à Anvers, Liefmans à Audenarde, brasserie Bernard en Tchéquie (spécialisée dans la pils premium) et brasserie Ommegang aux États-Unis.
- ▼ Duvel Moortgat produit et commercialise également, outre la marque Duvel, les bières de marque Chouffe, Vedett, Maredsous, Liefmans et 'bolleke' De Koninck.
- ▼ Marchés d'exportation prioritaires : États-Unis, Pays-Bas, France et Royaume-Uni.
- ▼ 719 collaborateurs.
- ▼ Chiffre d'affaires 2010 : 137 millions d'euros.



# Duvel Moortgat : l'histoire d'une évolution cohérente

Duvel Moortgat est une entreprise en pleine croissance. Malgré la crise récente, son chiffre d'affaires n'a cessé d'augmenter. Michel Moortgat, CEO et manager de l'année en 2010, nous révèle sa stratégie de croissance

**Ces dernières années, en pleine période de crise, votre chiffre d'affaires a augmenté de près de 30 %. Comment expliquez-vous cette augmentation malgré un marché belge de la bière en baisse structurelle ?**

**Michel Moortgat :** Les initiatives que nous avons prises par le passé nous ont permis de poursuivre notre croissance pendant la crise. En tant qu'entreprise familiale, nous avons toujours investi dans une stratégie à long terme. En 1999, lors d'une analyse minutieuse de notre entreprise, nous sommes arrivés à la conclusion importante que nos deux points forts étaient aussi nos faiblesses. Duvel était une marque forte. Notre marché belge se portait bien. Mais nous devions nous diversifier et nous internationaliser davantage. C'est ce que nous avons fait, notamment par le biais de diverses reprises et le lancement de nouvelles marques. Notre croissance pendant la crise ne relève donc pas du hasard. Nous avons suffisamment semé pour pouvoir continuer à récolter pendant la crise.

**Duvel Moortgat présente une croissance constante depuis de nombreuses années. Quelle recette se cache derrière l'histoire de cette évolution ?**

**Michel Moortgat :** Si nous avons pu accéder et demeurer à cette position dominante pendant toutes ces années, c'est surtout parce que nous avons travaillé avec cohérence. La qualité est notre motivation, la voie que nous avons choisie pendant toutes ces années, et dans laquelle nous comptons bien poursuivre à l'avenir.

**Comment cela se traduit-il dans votre stratégie de marché ?**

**Michel Moortgat :** Tout d'abord, nous nous adressons à des marchés de la bière matures. Ceux-ci sont stables, y compris les marchés légèrement en baisse. Les consommateurs boivent moins de bière, mais ils privilégient la qualité, et c'est précisément pour cette raison qu'ils adhèrent totalement à notre concept de 'luxe abordable'. Nous avons une autre chance : nos produits ne sont pas

« Nous poursuivons dans la même voie avec cohérence. »

Michel Moortgat, CEO Duvel Moortgat

aussi sensibles à la crise que d'autres. Par exemple, en période de crise, le consommateur aura plus facilement tendance à reporter l'achat d'un véhicule, alors qu'une bière à un euro est un petit luxe que tout le monde peut continuer à s'offrir.

**Duvel Moortgat était à l'origine une entreprise familiale. Que reste-t-il aujourd'hui de ce caractère familial ?**

**Michel Moortgat :** L'entreprise a aujourd'hui 140 ans. Pendant toutes ces années, les piliers fondateurs de notre entreprise familiale sont restés debout. Continuité et résultats à long terme sont restés nos priorités. Nos nouveaux bureaux en Chine en sont l'illustration parfaite. Nous sommes conscients qu'il n'y aura aucun retour à court terme. Néanmoins, l'investissement en vaut la peine, justement pour garantir la continuité de Duvel Moortgat à long terme. Nous considérons dès lors ce passé familial comme une richesse. L'expression 'Celui qui connaît son passé assure son avenir' résume bien notre état d'esprit.

**En 2010, vous avez été élu Manager de l'Année par l'hebdomadaire Trends. À quoi devez-vous ce titre ?**

**Michel Moortgat :** J'ai lu dans la presse que la croissance de Duvel Moortgat pendant la crise récente y était pour beaucoup. Person-



nellement, je trouve qu'il s'agit surtout d'une reconnaissance qui revient à toute l'équipe de Duvel. Nous avons pu poursuivre notre croissance pendant la crise parce que nous développons notre entreprise depuis des années de manière cohérente et intensive. Par ailleurs, la combinaison de nouveaux talents et de personnes plus expérimentées dans l'entreprise a, selon moi, joué un rôle essentiel. En effet, trouver le juste équilibre entre les idées innovantes et les valeurs traditionnelles est un défi qui me passionne en tant que manager. Dans une organisation, il me

paraît essentiel d'accueillir régulièrement des collaborateurs apportant une vision nouvelle. Cela nous oblige à sortir de nos modèles 'figés'.

**Peut-on imaginer que vous ayez obtenu ce titre parce que vous correspondez au profil de la nouvelle génération de managers ?**

**Michel Moortgat :** Je ne fais pas moi-même la distinction entre l'ancienne et la nouvelle génération de managers. En général, la jeune génération a la caractéristique de s'inscrire dans un monde qui ne cesse d'évoluer plus rapidement. Mais aussi dans un monde qui devient de plus en plus ouvert, notamment grâce aux réseaux sociaux. On ne peut pas nier que les jeunes d'aujourd'hui portent un regard plus large sur le monde que les jeunes d'il y a quelques décennies. Ce regard correspond bien à l'attitude de notre entreprise. Nous regardons également le monde avec ouverture d'esprit. En ce sens, on peut affirmer que nous adhérons, en tant qu'entreprise, à l'ouverture d'esprit de la génération actuelle.

**Quels sont les plans pour l'avenir de Duvel Moortgat ?**

**Michel Moortgat :** Nous avons un plan sur 5 ans. En d'autres termes, nous savons où nous voulons arriver dans 5 ans. Sans oublier, bien entendu, que le contexte peut

## « Nous avons suffisamment semé auparavant pour pouvoir continuer à récolter pendant la crise. »

Michel Moortgat, CEO Duvel Moortgat

changer. Notre objectif, cependant, est clair : nous voulons nous positionner à long terme en tant que référence mondiale dans la niche des bières spéciales. À l'instar de Coca-Cola, la référence pour les boissons rafraîchissantes, nous voulons devenir la référence pour les bières de haute fermentation avec refermentation en bouteille.

### Quels défis anticipez-vous en cours de route ?

**Michel Moortgat** : Actuellement nous fonctionnons à plein régime. Nos atouts principaux sont notre marque et nos collaborateurs. Nous devons à tout prix embaucher les bonnes personnes, et les retenir. Pour assurer la réussite de notre entreprise, nous devons aussi relever le défi de ne pas nous prendre trop au sérieux, et continuer à nous remettre en question. Et enfin, pour atteindre nos objectifs, nous devons poursuivre notre route de manière déterminée, c'est-à-dire poser les choix adéquats et prendre les décisions qui s'imposent en temps et en heure.

### Quel regard portez-vous sur le management de transition ?

**Michel Moortgat** : Une entreprise a toujours besoin des bonnes personnes. Mais à certaines périodes, les disponibilités sur le marché de l'emploi ne coïncident pas forcément avec vos besoins. Dans de telles situations, le management de transition est une solution pratique. Je pense avant tout à des fonctions temporaires. Mais le management de tran-



sition peut se révéler particulièrement approprié dans les cas où vous ne trouvez pas assez rapidement le candidat adéquat pour un poste permanent. .

**En août 2010, Duvel Moortgat a repris la brasserie anversoise De Koninck. Dans ce cadre, vous avez engagé un Directeur Général de transition. Quelle était sa fonction ?**

**Michel Moortgat** : Il s'agissait d'une reprise de trois entités : la brasserie De Koninck, une société immobilière possédant plusieurs cafés et la brasserie De Valk, l'entité logistique.

Comme nous n'étions pas vraiment familiarisés avec la facette logistique, nous avons décidé de faire appel à un manager de transition. Sa mission consistait à réaliser une analyse à court terme, à mettre en œuvre un plan de gestion du changement et à prendre en charge la direction générale.

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

**Michel Moortgat** : La sélection a été à la fois très simple et très rapide. Nous avons rapidement rencontré deux candidats qui avaient été présélectionnés par Essensys parmi de

nombreux autres. Nous avons choisi la personne qui possédait le plus d'expérience en logistique, entreposage et chaîne d'approvisionnement. Comme nous ne possédions pas nous-mêmes cette expertise, ce facteur était décisif à nos yeux. En outre, nous voulions aussi un manager capable d'observer et d'écouter attentivement. Une personne capable de réaliser, sur la base d'entretiens avec ses collaborateurs, une analyse correcte de ce qui se prépare, et qui possède en même temps les compétences pour agir avec fermeté et énergie.

### Quelles ont été les réalisations de ce manager de transition au cours des derniers mois ?

**Michel Moortgat** : Il a relevé et analysé les faiblesses et les points à améliorer de la brasserie De Valk. Certaines de ces faiblesses ont déjà été corrigées. Nous avons par exemple révisé certains itinéraires qui, avec le temps, étaient entrés dans la routine mais n'étaient pas forcément les plus efficaces. Le manager de transition a également modifié la méthode de travail au sein de l'entrepôt. Aujourd'hui, des méthodes adaptées de tri et de préparation des commandes nous ont permis d'augmenter notre productivité.

### Vous avez récemment fait appel à Essensys pour une mission de conseil. En quoi consistait cette mission ?

**Michel Moortgat** : Nous avions besoin d'un

nouvel entrepôt de distribution et d'un nouveau système de gestion d'entrepôt pour poursuivre notre croissance. Essensys a analysé nos besoins et nous a conseillé. Cela nous a permis de poser un choix réfléchi. Nous avons notamment décidé de continuer à gérer nous-mêmes nos activités logistiques.

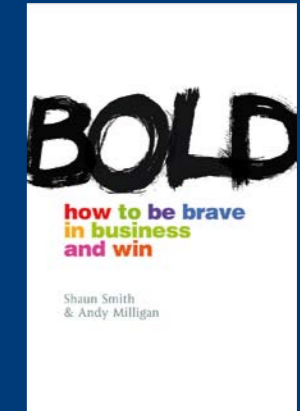
### Qu'attendez-vous d'un partenaire en management de transition ?

**Michel Moortgat** : Pour qu'un partenariat soit de qualité, il faut que la problématique du client soit très bien comprise. Un partenaire n'impose pas ses solutions aux autres. Il commence par tout mettre en œuvre pour comprendre la situation, le contexte et les besoins de l'autre afin d'établir la base de ses conseils. Cette approche orientée client et ce service sur mesure, je les ai vécus chez Essensys. Jusqu'ici, notre partenariat avec Essensys est une réussite.

### SOLUTIONS BY ESSENSYS

- 1. Directeur général de transition** pour les activités logistiques de la brasserie De Valk.
- 2. Conseil** dans le cadre du développement d'un **nouvel entrepôt de distribution.**

Essensys a choisi pour vous :



## La brutalité, ça paie

Dans le livre 'BOLD – how to be brave in business and win', Shaun Smith et Andy Milligan nous éclairent sur les marques « brutales » qui, en sortant des sentiers battus, ont réussi à prendre une longueur d'avance sur la concurrence.

Bold propose 14 business cases qui ont su se montrer assez agressifs et audacieux pour bousculer les pratiques commerciales classiques. Pour ces marques, l'objectif passe avant le profit ; elles dépassent les attentes des clients et se démarquent ainsi de la concurrence. Elles sont 'bold' ou brutales dans leur manière de penser, de diffuser leurs idées, de gérer leurs affaires et de mesurer leur succès. Dans cet ouvrage, elles racontent elles-mêmes ce qui fait d'elles des marques uniques.



Noël Van Robaey  
Professeur à la HUB

## COMPANY PROFILE

- ▼ Federagon est la fédération des prestataires de services RH.
- ▼ En tant que fédération de secteur, Federagon représente les entreprises liées au placement et autres services RH au sens large du terme.
- ▼ Le professeur Noël Van Robaey est enseignant, attaché à la faculté Économie – Management de la HUB.
- ▼ HUB sont les initiales de la Hogeschool-Universiteit Brussel, qui peut se targuer de proposer une formation particulièrement commerciale.



# Le management de transition a la cote

Le management de transition constitue désormais un instrument politique incontournable pour bon nombre d'entreprises. Les partenaires stratégiques par excellence de ces entreprises ? Les cabinets de management de transition. Mais l'engouement est-il justifié ? Quelle est la valeur ajoutée de ce type de bureau ? Federagon et la HUB ont tenté de répondre à ces questions.

Federagon, la fédération des prestataires de services RH, a demandé à Noël Van Robaey, professeur à la faculté Économie & Management de la Hogeschool-Universiteit Brussel (HUB), de réaliser une étude sur la valeur ajoutée des bureaux de management de transition par rapport au recrutement direct par l'entreprise d'un manager de transition indépendant. En d'autres termes : quelle est la valeur ajoutée apportée par les membres de Federagon sur le plan du management de transition ? Et celle-ci est-elle ressentie de la même manière par leurs clients ? Des questions que se posent toutes les personnes concernées par le sujet : les bureaux, les clients et, bien sûr, les managers eux-mêmes.

### Méthodologie

L'étude Federagon portant sur la valeur ajoutée des bureaux de management de transition a démarré par une enquête téléphonique. Federagon a couché sur papier les questions qui se posaient, le professeur Van Robaey a mis le tout en musique et a également rédigé, à l'issue de l'enquête, un rapport clair et concis. Ce sont en majorité des entreprises de production, de distribution et de services qui ont participé à cette enquête. « On n'avait encore jamais rassemblé autant de données sur ce thème », assure le professeur.

La majorité des participants à l'enquête sont

des directeurs généraux, des directeurs financiers ou des managers RH ; quelques membres de conseils d'administration y ont également répondu. Les petites et grandes entreprises étaient représentées, allant de l'entreprise de plus de mille travailleurs à l'entreprise familiale de moins de cent travailleurs. Il ressort que, depuis début 2010, les entreprises ont en moyenne fait appel à deux reprises à un manager de transition (via un bureau ou en direct).

### Pourquoi le management de transition ?

Les raisons pour lesquelles les entreprises font appel aux services d'un manager de transition sont évidentes : il s'agit de remplacer temporairement un manager, de faire entrer des connaissances et de l'expertise dans l'entreprise, de diriger un projet, d'introduire un parcours de changement important et, dans une moindre mesure, de restructurer un département, une unité, voire toute l'entreprise. « On a constaté que de nombreuses entreprises, en fait, plus de la moitié des entreprises interrogées, se trouvaient tout simplement face à un problème urgent », explique le professeur Van Robaey. « Dans plus de 50 % des cas, il s'agissait de remplacer temporairement un manager, et ce, dans les plus brefs délais. »

### Analyse approfondie

Les résultats de cette étude inédite témoignent

de la satisfaction des clients par rapport aux cabinets de management de transition pour les aspects essentiels à leurs yeux : analyse approfondie des candidats, disponibilité d'un réseau de candidats compétents et tarification correcte. « L'analyse préalable et la possibilité de choisir parmi des candidats compétents sont des éléments essentiels pour les entreprises », affirme le professeur. « Les managers de transition proposés aux entreprises sont catalogués comme étant légèrement en-dessous des attentes, tant pour les managers recrutés en direct que via un bureau. Mais c'est normal », selon le professeur Van Robaey. « La situation est comparable à l'achat d'une voiture ou d'un GSM. Toutes les études montrent que dans la pratique, le client a toujours des attentes un peu plus élevées. C'est logique et cela n'empêche pas un taux de satisfaction tout à fait honorable. »

### Recrutement en direct ou via un bureau ?

Et ce taux de satisfaction élevé est bel et bien présent. Plus de 85 % des entreprises interrogées n'ont eu que des expériences positives lorsqu'elles ont engagé un manager de transition via un bureau. La satisfaction lors de l'engagement de managers en direct est plutôt élevée également, même si l'on constate certaines différences.

Lors d'un engagement en direct, l'analyse professionnelle et la sélection des candidats en amont, deux éléments proposés par les bureaux, font défaut. La plupart des managers de transition engagés en direct proviennent du réseau propre à l'entreprise, qui a préalablement eu des échos positifs à leur propos. « Les éléments qui ressortent de ces moins

bonnes expériences avec les managers de transition engagés en direct peuvent paraître étranges », selon le professeur Van Robaey. « Ils sont de deux ordres : la non-familiarisation du manager de transition avec la problématique de l'entreprise et le peu de concertation avec la direction. À première vue, cela semble contradictoire lorsque l'on sait que dans plus de 50 % des cas, le manager était déjà connu de l'entreprise. Celle-ci avait entendu dire qu'il était compétent. Mais dans quel domaine est-ce réellement le cas ? Le travail d'un cabinet de management de transition se déroule surtout avant le début de la mission : la personne convient-elle pour cette mission et dans ce contexte d'entreprise ? Cela fait toute la différence. »

### Valeur ajoutée

Parmi les entreprises ayant fait appel à un manager de transition via un bureau, 89 % sont convaincues de la valeur ajoutée de ce bureau ; 63 % en sont 'sûres', et 26,1 % en sont même 'très sûres'. « Seule 1 entreprise sur 10 pense que le management de transition ne vaut finalement pas le montant demandé, ce qui est très peu », estime le professeur Van Robaey. « C'est donc un très bon résultat. »

### Et à l'avenir ?

Enfin, l'enquête demandait aux entreprises si, à l'avenir, elles feraient encore appel à un cabinet de management de transition. Les entreprises interrogées ont répondu oui sans aucune réserve : 91,3 % des entreprises le feront certainement. Un chiffre impressionnant ! Seuls 4,3 % (c.-à-d. deux entreprises) ont répondu 'probablement pas' et une seule

entreprise (2,2 %) a répondu qu'elle ne ferait plus appel à un bureau. Cette réaction négative est probablement due à des circonstances particulières, car tous les participants ont affirmé sans réserve qu'ils recommanderaient les cabinets de management de transition à d'autres entreprises. Personne n'a de raison de remettre en cause la valeur ajoutée de ces bureaux.

### Réaction des bureaux de management de transition

Pour les bureaux de management de transition, voir la valeur ajoutée qu'ils offrent considérée comme une plus-value absolue est sans aucun doute un magnifique compliment. Ces cabinets se distinguent non seulement en effectuant une analyse professionnelle et en sélectionnant les candidats appropriés, mais aussi en proposant des managers de transition capables de répondre à la problématique de l'entreprise demandeuse.

Les bureaux de management de transition réagissent tous positivement aux résultats de l'étude. « Elle confirme le ressenti de notre secteur », affirme Michel Van Hemele, président de la commission Management de Transition (ou Interim Management) de Federagon. « Nous sommes heureux que les bureaux de management de transition puissent offrir à leurs clients des garanties solides et trouver la personne qui correspond le mieux aux exigences de telle ou telle fonction. Cette enquête souligne en outre le retour sur investissement pour le client et, inversement, les coûts supplémentaires engendrés par un mauvais appariement. »



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](http://www.essensys.eu)

  
**ESSENSYS**

Management Expertise  
Worth your trust