

# SENSE

**“Nous voulons que notre client  
comprenne parfaitement  
notre proposition. Il faut qu’il  
accomplisse son parcours en  
toute connaissance de cause.”**

**Piet Verbrugge**

Président du Comité de Direction  
Delta Lloyd



**CASES ▼**

Atos Worldline - Delta Lloyd - JM Bruneau

**ESSENSYS**

Management Expertise  
Worth your trust



### Un regard neuf

Dans cette édition de *Sense*, nous vous présentons trois missions réalisées récemment chez des clients récurrents, qui illustrent bien la façon dont *Essensys* apporte des solutions sur mesure à ses clients.

*JM Bruneau* cherchait une solution pour sécuriser le projet de redéveloppement de son système IT, un projet stratégique pour le développement de ses activités Web en France et en Belgique. *JM Bruneau* a fait appel à *Essensys*, qui a proposé et mis en place un manager de transition ad hoc.

*Delta Lloyd Bank* cherchait une solution pour déployer sur le marché sa nouvelle stratégie commerciale. Elle a confié à *Essensys* une mission d'*executive search* pour un Directeur Commercial disposant du savoir-faire, de l'expérience et du relationnel requis.

*Atos Worldline* cherchait une solution pour diriger temporairement son département Customer Care afin d'optimiser la qualité de ses services. Il fallait une bonne maîtrise de la fonction, une forte personnalité, pour apporter un regard extérieur, et prendre rapidement les bonnes décisions.

Enfin, nous avons le plaisir de vous informer qu'*Essensys* ouvre en novembre 2011 un bureau en Inde. Vous pouvez désormais compter sur le support d'*Essensys* pour accélérer et sécuriser vos projets en Inde.

Je vous souhaite une bonne lecture.

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.



Nicolas Potier  
Directeur Général  
JM Bruneau

## Le regard du manager externe améliore la visibilité interne

Confronté à un gigantesque chantier informatique à son arrivée à la tête de *JM Bruneau*, le Directeur Général, Nicolas Potier, n'a pas hésité à faire appel à un manager externe pour épauler avec doigté l'équipe interne.

### COMPANY PROFILE

- ▼ Fondée en 1955 par Jean-Marie Bruneau.
- ▼ Leader français de la vente de matériel de bureau.
- ▼ Plus de 75 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts.
- ▼ Livraison dans les 24 heures partout en France, Belgique, Espagne et Allemagne.
- ▼ Chiffre d'affaires d'environ € 300 millions.
- ▼ Un catalogue de quelque 700 pages, comportant plus de 15 000 références.

#### Pouvez-vous brosser un portrait rapide de votre société ?

**Nicolas Potier :** *JM Bruneau* est une société de fournitures de bureau. C'est une société française, également implantée depuis 10 ans en Belgique. Elle travaille sur catalogue papier et par Internet, par le biais duquel elle réalise quelque 50 % de son chiffre d'affaires. Notre chiffre d'affaires global s'élève à près de 330 millions d'euros. Environ 1/3 de ce montant est réalisé sur le marché français. Pour ma part, je suis entré en fonction il y a environ un an. Auparavant, j'ai travaillé 10 ans dans l'emballage, secteur au sein duquel j'ai occupé plusieurs postes de direction.

#### Quelle était la situation quand vous avez fait appel à *Essensys* ?

**Nicolas Potier :** À ma prise de fonction, au sein de la société, *Bruneau* était déjà occupé à complètement repenser son système informatique. Il faut dire qu'il était âgé de près de 30 ans. Et, même s'il fonctionnait encore correctement, il n'en était pas moins totalement obsolète. Depuis 2008, *Bruneau* travaillait donc en interne au développement d'un tout nouveau système, adapté à la technologie moderne. En effet, vu le développement de notre activité Internet, il fallait qu'il soit totalement compatible avec ce média.

## “Les situations complexes ou critiques exigent un dialogue de tous les instants.”

Nicolas Potier, Directeur Général, JM Bruneau

qu'au niveau du budget. Pour moi, il était clair que nous courrions à l'échec.

Bref, je n'étais pas trop satisfait de la manière dont les choses se passaient en interne. Or, il faut savoir que la réussite de ce projet était un objectif majeur pour la société, tant du point de vue du budget consacré (environ 10 millions d'euros), que de celui du bon fonctionnement de l'entreprise.

### Quel profil de manager de transition recherchez-vous ?

**Nicolas Potier** : Le manager de transition devait travailler 3 mois à mes côtés. Je voulais quelqu'un de compétent et très pointu avec une expérience de la gestion de ce type

de projet. En gros, son positionnement était celui d'un responsable qualité projet qui me rapporterait directement.

Dans un premier temps, j'attendais de lui qu'il fasse un diagnostic sur ce qui avait déjà été accompli, sur l'état d'avancement du projet,

sur ce qu'il restait à faire et sur les problèmes qui se posaient encore.

En dehors de cet aspect technique et organisationnel, j'attendais, dans une seconde phase, un accompagnement lors du changement de pilotage du projet.

Il s'agissait, en effet, de repositionner les fonctions de direction du projet, de désigner un directeur technique et un responsable 'utilisateur'. En outre, en ce qui concerne le suivi d'avancement du projet, le manager de transition a mis en place des outils de gestion performants qui ont immédiatement donné une meilleure visibilité de la tâche à accomplir au sein même de l'équipe. Ceci a grandement contribué à rassurer le comité de direction.

### Pourquoi avoir choisi un manager de transition ? N'existait-il pas d'alternatives crédibles au sein même de la société ?

**Nicolas Potier** : Comme je l'ai dit, ce projet était un projet extrêmement important qui mobilisait environ 30 personnes en interne et en externe. Ces chiffres situent l'importance que nous accordions au passage d'un spécialiste.

Nous étions à la recherche d'un expert dans la gestion informatique, capable de rentrer directement dans le projet, et de parler le même langage que les informaticiens. De plus, il devait être capable d'en découvrir les failles et de trouver les solutions adéquates pour y remédier, capable d'estimer précisément ce qui avait déjà été fait, tout en faisant rapport de façon compréhensible au comité de direction qui n'est, bien sûr, pas composé d'informaticiens. Il nous fallait donc une sorte d'hybride de technicien et de coach de management de projet, un profil dont nous ne disposions pas en interne.

### Pourquoi avoir choisi Essensys ?

**Nicolas Potier** : Nous avons choisi Essensys, car nous avons déjà fait appel à leurs services par le passé, tant pour JM Bruneau que pour notre société mère, 3 Suisses International. Les effets de l'intervention de notre mana-

ger externe se sont rapidement fait sentir. En à peine trois semaines, il avait posé son diagnostic précis sur les failles du projet et le manque de visibilité en interne. De fait, sa simple présence a contribué à remobiliser l'équipe sur le projet. En effet, il faut bien reconnaître que nous étions un peu dans le flou avant son arrivée. Sans doute en raison d'un manque de leadership passé... Son arrivée au sein du groupe m'a grandement aidé au cours de ma prise de fonction.

### Le manager de transition a-t-il été bien accueilli ? Qu'est-il advenu de lui, à la fin de la mission ?

**Nicolas Potier** : Le manager de transition n'est pas resté au sein de la société à l'issue de sa mission et n'avait d'ailleurs pas vocation à y rester. En tout cas, tout au long de sa mission, il s'est très bien intégré chez nous, malgré mes craintes de le voir un peu considéré comme l'œil de Moscou, une sorte d'espion de la direction. Mais, il a assuré sa mission avec tact et doigté, se positionnant toujours comme un conseiller et non un censeur.

### Quelles sont, selon vous, les clés d'un partenariat réussi ?

**Nicolas Potier** : Selon moi, les clés d'un partenariat réussi sont, d'une part, un excellent

contact entre les dirigeants et le manager externe et, d'autre part, la connaissance des problématiques rencontrées par l'entreprise, afin de pouvoir lui proposer rapidement le profil idéal. En effet, il ne faut pas oublier que ces situations sont complexes, voire critiques, pour la société concernée. Chaque cas est unique. Tout ceci demande donc un dialogue de tous les instants. Chez nous, par exemple, entre les premiers contacts et l'engagement, nos demandes et attentes ont évolué au fil des discussions que nous avons eues avec Essensys.

### Qu'avez-vous particulièrement apprécié dans l'approche d'Essensys ?

**Nicolas Potier** : Ils nous ont proposé plusieurs candidats. Il a fallu ± 5 semaines pour trouver la bonne personne. Pour être juste, il faut ajouter qu'un candidat avait d'abord été sélectionné, mais a finalement décliné au dernier moment, ce qui a allongé le délai de 2 semaines.

Ce que j'apprécie surtout chez Essensys, c'est la grande rapidité avec laquelle ils vous proposent un profil intéressant. Leur recherche de 'l'oiseau rare' est toujours très poussée et très fine. En outre, tout au long de la mission, ils restent en contact avec leurs clients. Enfin, j'ajouterais leur grande capacité d'écoute, leur compréhension poussée de la situation,

## “Un conseiller, plutôt qu'un censeur.”

Nicolas Potier, Directeur Général, JM Bruneau

quelle qu'elle soit, et, surtout, leur exceptionnel carnet d'adresses qui leur permet de toujours trouver le bon candidat.

### Pensez-vous avoir à nouveau recours aux services d'Essensys à court ou moyen terme ?

**Nicolas Potier** : En cas de nécessité, sans aucun doute. C'est presque devenu une tradition !

## SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Faire un état des lieux objectif du projet, en comparant ses caractéristiques avec les pratiques de la profession.
2. Faire les recommandations nécessaires à l'obtention d'une garantie de bonne fin du projet dans les conditions de coûts, délais, qualité fixés.
3. Mettre en œuvre ces recommandations.
4. Accompagner temporairement le projet, jusqu'à l'obtention de la garantie de succès.



**Piet Verbrugge**  
Président du Comité de Direction  
Delta Lloyd

## COMPANY PROFILE

- ▼ L'histoire de Delta Lloyd remonte à 1807.
- ▼ Delta Lloyd Bank Belgique est née de la fusion de Bank van Limburg et Bankunie, suivie de la reprise de la Banque Nagelmackers 1747.
- ▼ À la tête de 265 millions € de fonds propres, Delta Lloyd Bank Belgique gère un portefeuille de 5,4 milliards € de crédits, 4,5 milliards € de dépôts et 4,26 milliards € de placements hors bilan.
- ▼ La banque emploie 700 personnes au siège et dans ses 180 agences.
- ▼ En 2010, Delta Lloyd a annoncé une nouvelle stratégie ciblant un public en quête de valeur ajoutée.



# Nous réalisons les rêves de nos clients

2011, une année bancaire de tout repos ? Rien n'est moins sûr. En affûtant son profil, Delta Lloyd Bank Belgique est parvenue à traverser la crise sans encombre. Un changement de cap qui ne va pas sans conséquences, nous explique Piet Verbrugge, président du Comité de direction.

**Pouvez-vous situer Delta Lloyd Bank Belgique dans le monde bancaire belge ?**  
**Piet Verbrugge :** En remontant jusqu'ou (rire) ? Aux Pays-Bas, l'histoire de l'entreprise commence en 1807. Plus près de nous, Delta et Nedlloyd se regroupent en 1969 pour donner naissance à Delta Lloyd. Suit la fusion avec Nuts Ohra Beheer en 1999. En Belgique, Delta Lloyd Bank résulte de la conjugaison de deux petites banques en 2001, Bank van Limburg et Bankunie. Un an plus tard intervient la reprise de la Banque Nagelmackers 1747. Au début, il y avait deux activités distinctes, le réseau retail (les agences et les agents indépendants) et la gestion de patrimoine (le private banking). Aujourd'hui, tout est regroupé sous un même toit. Par la suite, nous avons aussi absorbé Delta Lloyd Securities, l'ex-Smeets, Verbaet & Co, un autre grand nom. La société de bourse a été incorporée à la banque. Seules les assurances constituent une entité distincte, sous l'appellation Delta Lloyd Life. Juste avant la crise, nous comptions environ 105 agences et 150 agents indépendants, même si le public ne faisait pas vraiment la distinction. Tout allait très bien.

**Tout allait très bien, puis la crise est arrivée...**

**Piet Verbrugge :** ... et nous avons bien résisté.

Jamais nous n'avons eu besoin d'aide publique. Tout le monde ne peut pas en dire autant. La tendance était à la consolidation dans le monde bancaire. Il y a d'abord eu la reprise de Fortis Banque Belgique par le groupe français BNP Paribas. Dans un tel contexte, il faut bien réfléchir : d'autres fusions ou reprises ? Avec quelles conséquences pour nous ? Nous avons toujours ambitionné de faire de Delta Lloyd Bank Belgique la cinquième ou la sixième banque du pays. Mais même au cinquième rang, dans le paysage d'après crise, nous aurions été trop petits pour profiter de vrais avantages d'échelles. Aussi avons-nous préféré nous spécialiser et mettre l'accent sur notre valeur ajoutée. En portant notre effort soit sur un produit ou un groupe de produits, soit sur un segment de marché. C'est la deuxième option qui l'a emporté.

**Quelle est précisément cette valeur ajoutée ?**

**Piet Verbrugge :** Nous voulons réaliser les rêves de nos clients. En fait, le principe est très simple : vous savez où vous en êtes financièrement ; c'est le point A. Vous savez où vous voulez arriver à un certain âge. Point B. Et comment aller du point A au point B ? Trop peu de gens y réfléchissent. Nous sommes là pour les aider. À ce besoin, le marché ne donne pas de réponse

cohérente et continue. Mais surtout, nous apportons un élément important : la simplicité. Nous nous en tenons à quelques principes de

personnel n'est pas indispensable : tout peut se faire via les canaux de communication en ligne que nous mettons à la disposition du client.

**“Chez Essensys, ils travaillent comme nous : une communication sereine, sans précipitation, pour bien comprendre le besoin du client.”**

*Piet Verbrugge, président du Comité de direction, Delta Lloyd*

base dont nous parlons en détail avec le client. Nous voulons que celui-ci comprenne parfaitement notre proposition. Il faut qu'il accomplisse son parcours en toute connaissance de cause.

**Ce nouveau profil affûté, comment a-t-il affecté le travail de vos collaborateurs ?**

**Piet Verbrugge :** D'abord, une chose n'a pas changé : tous nos clients cibles ont leur banquier personnel, qui s'occupe de tous les aspects de la relation. Le client n'est pas obligé d'exposer sa situation à cinq interlocuteurs. Par ailleurs, nous disposons de nombreux spécialistes chargés d'expliquer au client ce que nous faisons, mais toujours avec le chargé de relations ou par son intermédiaire. Le contact client peut emprunter différentes voies. À intervalles réguliers, une rencontre face à face permet de faire le point de la situation. Nous avons aussi conçu un site web performant qui permet au client de décider comment il souhaite entrer en contact avec nous. Pour certaines questions, le contact

Bien entendu, un rendez-vous reste toujours possible. Le client peut même le demander en ligne. Les entretiens entre le client et nos collaborateurs seront peut-être moins nombreux, mais plus pertinents que par le passé.

**À propos de clientèle, décrivez-nous le client Delta Lloyd typique.**

**Piet Verbrugge :** Nous nous adressons au client qui cherche une valeur ajoutée et se retrouve dans la façon de travailler que je viens d'évoquer. Cela demande une autre approche : nous nous orientons vers moins d'agences propres et d'agents indépendants. Attention : il n'est pas question de faire fuir des clients, comme certains ont cru le comprendre il y a quelque temps. La nouvelle approche signifie simplement qu'après un premier contact, nous décidons, en concertation avec le client, comment nous allons procéder par la suite. Essentiellement, nous distinguons trois groupes de clients. D'abord le segment supérieur, que nous

appelons 'Nagelmackers'. Viennent ensuite les clients 'premium', puis la clientèle standard, qui cherche des solutions moins complexes. Une communication détaillée sera bientôt adressée à notre clientèle à ce sujet. À chaque groupe cible correspondront des produits spécifiques. Nous ne laissons tomber personne. Avec nos agences et nos indépendants, nous continuons à servir nos clients dans toute la Belgique. D'ailleurs, agences et indépendants sont soumis à des critères très stricts. Le mystery shopping nous permet de vérifier régulièrement la qualité de notre réseau. Ce n'est pas un secret : nos collaborateurs et nos indépendants sont au courant de la méthode. Ils savent que nous contrôlons et améliorons la qualité, dans l'intérêt de tous, de l'entreprise comme du client.

**La nouvelle approche a-t-elle des répercussions sur l'organisation interne ?**

**Piet Verbrugge :** Le nombre d'agences et d'indépendants est en diminution. La nouvelle stratégie s'adresse en effet aux personnes qui ne doivent passer nous voir qu'une ou deux fois par an. Et vu la concentration de population dans les villes, un réseau urbain constitue un choix logique. Parallèlement, nous avons lancé un programme 'Lean' pour renforcer la qualité au Siège comme dans le réseau. Enfin, un nouveau directeur commercial a été désigné pour incarner notre nouvelle stratégie. C'est comme dans un club de football : il faut parfois remplacer un bon entraîneur par quelqu'un qui vient avec d'autres objectifs.



### Quel type d'entraîneur cherchiez-vous pour être le directeur commercial dans le nouveau profil ?

**Piet Verbrugge** : En raison du nouveau processus que nous mettons en route et de son importance stratégique, il nous fallait un habitué de ce type de situation, quelqu'un qui s'était déjà occupé de changement comportemental dans un environnement professionnel. Même si certains s'en sont étonnés, nous ne cherchions pas nécessairement un banquier, mais plutôt un généraliste, bilingue, naturellement, avec un bagage financier et une expérience du marketing consommateur. Une personne capable de faire passer un message clair en 30 secondes. Car c'est de cela qu'il s'agit : comment bien transposer l'efficacité de la banque sur le marché ?

### Vous avez donc fait appel à Essensys...

**Piet Verbrugge** : Nous avons déjà travaillé avec Essensys pour le recrutement de cadres. Pourquoi nous leur avons confié cette nouvelle mission ? C'est simple. Chez Essensys, ils travaillent comme nous : une communication sereine, sans

précipitation, pour bien comprendre le besoin du client. N'oublions pas le côté technique : la personne recherchée, outre le savoir-faire et l'expérience, devait aussi faire preuve de capacités relationnelles. Elle devait être un collègue de ses collègues. Il fallait que le courant passe. Nous voulions quelqu'un qui sache atténuer la peur interne du changement et travailler en équipe. Bref, quelqu'un qu'on ne rencontre pas à tous les coins de rue...

### Comment s'est passée la collaboration avec Essensys ?

**Piet Verbrugge** : Essensys nous a affecté un interlocuteur unique, qui s'est entretenu avec le président du Conseil d'administration et avec moi-même. Essensys a posé les bonnes questions pour bien comprendre ce que nous voulions. Ils ont amorcé le dialogue. Notre interlocuteur nous a aussi avertis quand il avait le sentiment que nous nous trompions. À partir du document rédigé sur cette base, Essensys a dressé une première liste de candidats, dont ont été exclus ceux provenant d'entreprises avec lesquelles nous souhaitions conserver de bonnes relations. L'examen de la liste a permis à Essensys d'intégrer dans le profil des éléments complémentaires : il est intéressant de savoir pourquoi une certaine personne ne convient pas. Ensuite, les membres de notre comité de direction ont rencontré les candidats de la présélection. Deux de ces personnes ont été envoyées aux Pays-Bas pour d'autres entretiens.

### Et au final...

**Piet Verbrugge** : Finalement, nous avons tout de même choisi une personne connaissant le monde bancaire, mais avec, en plus, une formation théorique et une expérience du marketing consommateur. La procédure complète a duré quelques mois. Normal pour ce genre de mission, je crois. Dans l'intervalle, les tâches du directeur commercial dont nous nous étions séparés ont été réparties au sein du comité de direction. Il n'était pas nécessaire de faire appel à un intérimaire. Aujourd'hui, avec notre nouveau collaborateur, notre nouvelle stratégie est lancée !

## SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Analyse de la nouvelle stratégie de Delta Lloyd Bank.
2. Prise en compte des aspects techniques et relationnels de la fonction.
3. Sélection critique, avec le client comme partenaire.
4. Approche orientée résultat, fondée sur le dialogue.



**Daniel Braeckman**  
General Manager Customer  
Services Division  
Atos Worldline

# Le paiement par carte : un monde en perpétuelle évolution

Face au développement de la concurrence, Daniel Braeckman, General Manager Customer Services Division d'Atos Worldline, entend garder les hauts standards de sécurité et de qualité de ses équipes.

## COMPANY PROFILE

- ▼ Centre d'expertise d'Atos pour les services transactionnels de haute technologie.
- ▼ Société spécialisée dans les paiements électroniques, les eCS et services aux marchés financiers.
- ▼ Leader des services end-to-end, pour les transactions électroniques sensibles.
- ▼ Chiffre d'affaires mondial d'environ 867 millions €.
- ▼ Emploie plus de 5 400 personnes dans le monde.



### Pouvez-vous nous donner un bref aperçu de votre parcours personnel ?

**Daniel Braeckman** : J'ai fait des études d'ingénieur civil en polytechnique à l'ULB. J'ai tout d'abord travaillé dans l'industrie chez Fabrimétal (aujourd'hui Agoria). En 1996, j'ai rejoint Banksys, aujourd'hui Atos Worldline. Depuis 2006, un partenariat stratégique avec le groupe Atos a été conclu. Je suis, depuis 2008, directeur de la division Customer Services pour le Benelux. Historiquement, en Belgique, Atos Worldline est le fruit de la fusion entre Banksys et Bank Card Company (BCC). Banksys était l'opérateur des réseaux Bancontact et Mr. Cash, BCC étant, pour sa part, actif dans le paiement par carte de crédit. Aujourd'hui, Atos Worldline est le centre d'expertise

d'Atos pour les services transactionnels de haute technologie. Atos Worldline est spécialisé dans les paiements électroniques (émission, acquisition, terminaux, solutions de paiement et traitement de cartes), les eCS (services en ligne pour les clients, les citoyens et les communautés), ainsi que les services pour les marchés financiers.

### Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés sur vos principaux marchés ?

**Daniel Braeckman** : En Belgique, le principal défi que nous ayons à relever est lié à l'évolution même du marché. Le marché devient de plus en plus international, pointu et concurrentiel. Nous nous devons ainsi, en tant que leader du marché, d'innover tant technologiquement que com-

## “Les centres d'appels sont difficiles à gérer, il faut faire preuve de créativité et savoir communiquer, ce qui signifie aussi savoir écouter.”

Daniel Braeckman, General Manager Customer Services Division, Atos Worldline

mercialement pour offrir la meilleure des solutions à chacun de nos clients. Et ce, en Belgique et au-delà. Nous traitons, pour nos clients, plus d'un milliard de transactions critiques par an sur les meilleures plateformes. Nous leur offrons également un large portefeuille de solutions performantes et innovantes répondant à chacun de leurs besoins: du terminal de paiement aux solutions mobiles sans oublier les solutions de e-commerce et applications pour smartphones. Cette liste, nous la voulons organique, ainsi nos équipes innovation y travaillent en permanence.

La promotion du paiement électronique est un secteur particulier qui retient également toute notre attention. Notre guerre contre le cash, toujours plus cher et dangereux que le paiement électronique, ne date pas d'hier. Ici aussi nous innovons chaque jour, jour après jour.

### SOLUTIONS BY **ESSENSYS**

1. Améliorer la compétitivité en accroissant la flexibilité
2. Améliorer le support fourni aux clients par le call center
3. Auditer l'organisation et le roulement des équipes
4. Préparer le remplacement des systèmes de gestion actuellement utilisés

#### Pourquoi avoir fait appel à Essensys ?

**Daniel Braeckman** : Toujours dans le contexte que je viens de décrire, il nous fallait trouver un manager de transition pour notre Contact Center. Ce dernier remplit 3 grands rôles : le support de notre clientèle Retail (commerçants), des services aux porteurs de cartes de crédit au nom des émetteurs (banques belges) et le service Card Stop, qui permet de faire rapidement interdire l'usage d'une carte de paiement, en cas de perte ou de vol.

Chaque année, nous traitons près d'un million et demi d'appels. Nous assurons les services 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Nous exerçons notre métier dans un secteur très sensible et en perpétuelle évolution, qui exige de hauts standards de qualité, de sécurité et de confidentialité.

#### Quel profil demanager de transition recherchez-vous ?

**Daniel Braeckman** : Dans le cadre du Contact Center, j'avais déjà lancé plusieurs initiatives: une plus large collaboration avec divers partenaires de service, dont le centre Atos, situé au Maroc et la mise en place d'une dynamique LEAN afin d'améliorer qualité et productivité.

Il nous fallait donc une personne capable de s'intégrer rapidement et de poursuivre les initiatives en cours. En outre, je voulais aussi que le candidat retenu ait une expérience de collaboration avec une plateforme offshore. Cela a pris un certain temps,

mais Essensys a dégoté la perle, capable, en plus, d'apporter sa touche personnelle.

#### Pourquoi ne pas avoir confié la mission à un collaborateur du groupe ?

**Daniel Braeckman** : Je désirais absolument avoir un regard extérieur sur l'organisation et l'offre du centre d'appel. Je crois très fort dans la valeur ajoutée de la vision 'out of the box'. Le départ de l'ancien responsable constituait donc une occasion unique d'apporter un peu de sang neuf. J'ai pris soin d'expliquer mon idée à l'équipe et de l'associer à la recherche de ce nouveau profil. Ceci comportait deux avantages. D'une part, je conservais le contact avec l'équipe en place et, d'autre part, je ne les laissais pas seuls face au manager de transition. Je dois dire, d'ailleurs, que celle-ci a remarquablement joué le jeu.

#### Pourquoi avoir choisi Essensys ?

**Daniel Braeckman** : J'avais déjà eu recours à leurs services. C'était donc plus facile. Cependant, je dois avouer que j'ai également pris contact avec des concurrents. Finalement, Essensys m'a présenté plusieurs profils remplissant le plus fidèlement les critères que j'avais définis, à savoir : une expérience dans les call centers, en Belgique et au Maghreb.

#### Le manager de transition s'est-il bien intégré à l'équipe en place ?

**Daniel Braeckman** : Je crois qu'elle a été,

en effet, bien accueillie au sein de la société. Comme je l'ai dit, tout cela s'étant passé en concertation avec l'équipe. En effet, il s'agissait d'un défi important. Elle devait donc trouver sa place et entretenir de bonnes relations avec les collaborateurs en place. La candidate retenue avait une forte personnalité ce qui est, certes, positif, mais non dénué de risques, car elle aurait pu briser l'équilibre et l'harmonie régnants. Heureusement, tout s'est bien passé, car nous avons beaucoup dialogué. Pour moi, un manager de transition est avant tout un collaborateur et non un 'extérieur' taillable et corvéable à merci.

Le manager de transition nous a quittés à la fin de sa mission. J'ai pensé, un instant, lui confier définitivement le poste. Mais, après mûre réflexion, j'ai décidé de ne pas le faire. En effet, elle a accompli un excellent travail opérationnel, mais j'avais besoin de quelqu'un possédant une vision à long terme. En outre, vu le contexte belge, il fallait impérativement quelqu'un de trilingue. Ce qu'elle n'était malheureusement pas.

#### Quelles étaient les tâches principales que vous lui aviez confiées ?

**Daniel Braeckman** : Elle devait animer l'équipe de management sur le terrain. Non seulement gérer, mais aussi reprendre, les projets en cours, en trouvant les actions adéquates pour les mener à bien. Les centres d'appels sont difficiles à gérer, il faut pouvoir faire preuve de créativité. En-

fin, elle devait également améliorer la communication dans les 2 sens et, donc, savoir écouter.

#### Quelles sont, selon vous, les clés de la réussite de l'approche d'Essensys ?

**Daniel Braeckman** : La confiance réciproque. J'apprécie qu'on écoute et qu'on n'impose pas une solution. Je suis également sensible à la flexibilité et, devant la concurrence, Essensys l'emporte largement sur ce point. Ce que j'aime particulièrement lorsque je travaille avec eux, c'est leur écoute de nos besoins. J'apprécie aussi leur accompagnement efficace, mais discret. Leur formule 'point progrès' mensuelle est particulièrement intéressante. Elle permet aux managers intérimaires de faire régulièrement le point sur l'avancement de la mission. C'est très sécurisant pour le client, comme pour le manager de transition qui n'est jamais abandonné seul dans la nature.

#### Vous n'hésitez donc pas à travailler à nouveau avec Essensys ?

**Daniel Braeckman** : Bien sûr ! Nous n'avons pas de contrat d'exclusivité avec eux, mais j'ai toujours été très satisfait de leurs services. Je conserve donc soigneusement leurs coordonnées dans mon carnet d'adresses.

## Essensys en Inde



Les clients d'Essensys en France et au Benelux sont de plus en plus nombreux à avoir investi ou envisager d'investir en Inde, soit pour y installer des centres de production, soit pour y commercialiser leurs produits et services. Pour permettre à ses clients d'accélérer et de sécuriser leurs projets en Inde, Essensys ouvre un bureau à Pune, une ville proche de Mumbai (Bombay).

Vous avez des projets en Inde ? N'hésitez pas à nous contacter ou contacter directement Jean-Etienne Ghyoot, notre représentant sur place.

**Essensys Pune Office**  
301, Shree Vidyanand,  
Dr. Ketkar Road  
Erandwane, Pune,  
Maharashtra 411004  
Inde  
Tél. : +91 8860907521  
E-mail : [info@essensys.eu](mailto:info@essensys.eu)



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