

SENSE

« Grâce au regard neuf qu'ils portent sur notre affaire, les managers de transition apportent une valeur ajoutée à notre entreprise. »

Roberte Kesteman
CEO Nuon Belgium



CASES ▼

Hôpital Virga Jesse - REO Veiling - Nuon - Unipro

ESSENSYS

Management Expertise
Worth your trust



Une nouvelle impulsion

La présente édition de Sense vous montre de quelle manière nous réfléchissons avec vous pour rechercher la solution adaptée à votre objectif et à votre entreprise. Nous vous présentons quatre exemples éloquentes, lors desquels nous avons mis à la disposition du client le manager de transition adéquat possédant l'expérience, les compétences et la personnalité requises.

Nuon est convaincue que les managers de transition peuvent donner une nouvelle impulsion au processus de croissance et a fait appel à Essensys pour pourvoir 3 fonctions de management essentielles. À l'hôpital Virga Jesse, le manager de transition était responsable de l'extension du service d'achat et de la définition des procédures internes. Le manager de transition déployé chez REO Veiling a élaboré les plans du futur service commercial. Lorsqu'elle a ouvert une nouvelle ligne de production en haute saison, Unipro s'est mise d'urgence à la recherche d'un Demand Planning Manager. Nous avons sélectionné pour eux LE manager de transition expérimenté, capable de se lancer rapidement, au profil adapté à l'entreprise.

Je vous souhaite d'ores et déjà bonne lecture, et que ces exemples puissent vous inspirer.

Michel Van Hemele

Michel Van Hemele,
Managing Partner Essensys

Une expertise en management digne de votre confiance

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

1 Le management de transition

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

Nos managers de transition sont actifs dans les fonctions / domaines suivants : la direction générale - le management du changement - la direction financière, le contrôle de gestion - la direction marketing et commerciale - la direction des ressources humaines - la direction logistique et supply chain - la direction industrielle - la direction des systèmes d'information.

Dans ces différents domaines, Essensys propose les services suivants :

- ▼ garantir la continuité
- ▼ apporter une expertise
- ▼ la gestion de programmes et de projets
- ▼ la gestion du changement
- ▼ stratégies de développement et de redéveloppement de l'entreprise

2 Le recrutement de cadres

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

3 Le management coaching

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

Essensys apporte une bouffée d'oxygène au secteur de la santé

Un grand établissement du secteur de la santé doit se gérer comme une entreprise privée. Enfin presque. La spécificité du secteur requiert une approche distincte et ce principe vaut également pour les managers de transition. Pour quelle raison les établissements de ce secteur rencontrent-ils parfois tant de difficultés à attirer et conserver des collaborateurs aux fonctions de direction ? Essensys a analysé le problème et a trouvé la solution sous la forme d'une formation sur mesure à l'intention d'un groupe de 15 managers de transition. La reconnaissance des caractéristiques propres au secteur de la santé est une condition sine qua non pour pouvoir proposer une valeur ajoutée dès le 1^{er} jour.

De quelle manière Essensys est-elle arrivée dans le secteur de la santé ? Les collaborateurs d'Essensys avaient remarqué que les postes vacants relatifs à des fonctions de management dans le secteur de la santé étaient bien souvent longs à pourvoir. Et que, très régulièrement, les personnes qui se lançaient jetaient l'éponge peu de temps après. Le secteur de la santé travaille régulièrement avec des intérimaires, mais pas pour des fonctions de management. Les entretiens menés avec plusieurs responsables du secteur ont permis de répertorier les difficultés. Le secteur de la santé est pénalisé par son image, ce qui complique le recrutement de collaborateurs de qualité dans le domaine du management. Toutefois, la principale difficulté réside dans la spécificité de la gestion dans ce secteur. Il n'est pas toujours possible d'utiliser des techniques identiques à celles disponibles dans une entreprise privée. Le financement est très complexe et difficile, de surcroît, suivant le statut de l'établissement (autorité, établissement autonome, lié à une université...). Le règlement intervient bien souvent alors que l'exercice fiscal suivant est largement entamé. En outre, sur le plan managérial, il faut savoir gérer les médecins, qui sont des collaborateurs spécialisés et érudits possédant un statut propre. Ces médecins participent de surcroît au financement. Il est donc logique qu'ils souhaitent s'impliquer dans l'achat d'appareils médicaux, par exemple.

Une valeur ajoutée dès le premier jour

« Essensys a reconnu la spécificité du secteur de la santé et a étudié les moyens de répondre

à ses besoins », explique Tony Geudens, Senior Adviser d'Essensys. À l'instar de n'importe quelle autre mission, il s'agit de présenter des collaborateurs très compétents dans leur discipline. Sans oublier la nécessité de tenir compte des caractéristiques propres au secteur de la santé. Il est bien entendu possible d'apprendre « sur le tas », mais les managers de transition doivent démontrer leur valeur ajoutée dès le premier jour. Il faut savoir au préalable à quoi s'attendre. Inversement, le seuil fixé par les établissements du secteur de la santé en matière de recrutement de managers de transition était relativement élevé. La solution consistait à organiser un Mastering Class, en collaboration avec le Centre des sciences hospitalières de la KUL du professeur Arthur Vleugels. L'expérience pratique des enseignants Essensys était une donnée importante. Essensys a envoyé 15 personnes suivre cette formation. Elle a ensuite assumé avec succès plusieurs missions, notamment pour l'hôpital Virga Jesse de Hasselt (voir page suivante).

L'avenir

Essensys a actuellement une offre en cours relative à un projet d'envergure au sein de l'hôpital Jan Palfijn de Gand. « Nous nous impliquons pleinement », explique Tony Geudens. « Nous sommes leaders sur le marché du management de transition et nous occupons une position de premier plan dans le domaine de l'Executive Search. Nous souhaitons poursuivre sur cette lancée dans le secteur de la santé. »



Dr Yves Breysem
Directeur général de l'hôpital
Virga Jesse

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

- ▼ 589 lits, 1 782 membres du personnel, 245 médecins.
- ▼ Publie les bulletins d'information 'Virghaalnieuws' et 'Virghaalwetenschap' et le magazine du personnel.
- ▼ Virga_Z dispose d'un site Internet et d'un réseau intranet.
- ▼ Fusionnera en 2009 avec l'hôpital Salvator-St-Ursula pour devenir le Jessa Ziekenhuis (hôpital Jessa).
- ▼ Avec 1 003 lits et quelque 3 000 collaborateurs, le Jessa Ziekenhuis sera alors, après Ford Genk, le plus grand employeur du Limbourg.



Le manager de transition suscite la confiance à l'égard du service des achats

L'hôpital Virga Jesse de Hasselt se profile comme une entreprise moderne. Son activité stratégique – les soins de santé – n'empêche pas l'application de procédures et de techniques utilisées dans le contexte d'une entreprise. Ce n'est donc pas un hasard si le Dr Yves Breysem, Directeur général, s'est adressé à Essensys lorsque son directeur des achats est parti vers d'autres horizons.

Vous insistez sur le fait qu'un hôpital est une entreprise.

Yves Breysem : Oui, effectivement. L'hôpital Virga Jesse est aussi une entreprise. Avec une propre spécificité, certes, mais des aspects tels que le contrôle de la qualité, la sécurité des patients et nombre de procédures sont en fait inspirés de l'univers des entreprises. Une fusion avec l'hôpital Salvator-St-Ursula interviendra prochainement. Cette fusion est souhaitable d'un point de vue social. La présence de deux grands hôpitaux si près l'un de l'autre est en effet interpellante. Une fusion s'impose par ailleurs pour permettre de nouveaux investissements et résoudre une série de problèmes de capacité. Sans parler des avantages en termes d'efficacité. Nous allons ainsi devenir, après Ford Genk, le plus grand employeur de la province du Limbourg. Il y aura temporairement trois sites, deux à Hasselt et un site de revalidation à Herk-de-Stad. À terme, nous entendons remplacer les deux sites à Hasselt par une nouvelle construction de grande envergure.

Pourquoi vouliez-vous faire appel à un manager de transition ?

Yves Breysem : Auparavant, nous possédions un service des achats central qui disposait

du savoir-faire requis en matière d'achat de biens, mais maîtrisait en revanche nettement moins les techniques de négociation. Certains services effectuaient aussi eux-mêmes leurs achats. Pour améliorer le développement du service des achats central, nous avons engagé un nouveau collaborateur, qui nous a cependant quitté après un an. Il nous fallait à court terme un nouveau manager, une personne qualifiée dans la gestion des achats, mais ayant aussi un bon relationnel. Dans le même temps, nous souhaitions établir des procédures et familiariser nos médecins avec cette nouvelle méthode de travail. Enfin, nous voulions savoir clairement comment il convenait d'organiser un service central des achats en termes de collaborateurs, de technologie de l'information et de moyens. Un directeur des achats « de transition » est venu nous aider à réaliser ces objectifs.

Comment avez-vous abouti chez Essensys ?

Yves Breysem : Nous avons entendu dire qu'Essensys avait fait suivre à certains de ses managers une formation en gestion hospitalière, afin qu'ils soient opérationnels dans le secteur des soins de santé. Cela constituait un atout important dans la mesure où le secteur hospitalier est très spécifique. Nous cher-

« Le manager de transition a fait la liaison entre les médecins et chefs de service, d'une part, et le service central des achats, d'autre part »

Dr Yves Breyssem, Directeur général de l'hôpital Virga Jesse

chions quelqu'un connaissant notre secteur.
Et pourquoi un manager de transition, au lieu d'un recrutement ferme ?

Yves Breyssem : Parce qu'il ne s'agissait pas seulement de remplacer un directeur, il y avait aussi la question de savoir comment développer un service de ce type. Nous avons donc débarqué chez Essensys avec un problème en leur demandant comment ils pouvaient le résoudre pour nous. L'intégration d'un nouveau collègue attiré aurait pris trop de temps. La solution consistait alors à faire appel à un manager de transition chevronné, qui pouvait se mettre rapidement au travail et préparer le terrain pour un jeune élément.

C'est alors qu'Essensys présente Hugo Cloesen, sélectionné après une recherche approfondie.

Yves Breyssem : Effectivement, Hugo a établi de bonnes procédures internes. Il a ensuite analysé l'organisation du service achat puis il a proposé une évolution. Et, c'est très important, il a réellement fait la liaison entre les médecins et chefs de service, d'une part, et le service central des achats, d'autre part. Il a suscité à cet égard une énorme confiance. Les médecins et les chefs de service déterminent ce qui est acheté, le service des achats examine comment effectuer ces achats dans les meilleures conditions. Il s'est occupé des contrats financiers, des modalités de paiement et des contrats

de maintenance. Cette approche a été fortement appréciée. Heureusement car cela a été un moment critique. Nous ne voulions en effet pas interrompre le processus d'élaboration de procédures d'achat. Si nous n'étions pas parvenus à susciter la confiance, il aurait été très difficile de poursuivre efficacement le développement du service central des achats.

La confiance s'est visiblement avérée le mot clé.

Yves Breyssem : Oui. L'acheteur doit occuper la place qui lui revient. Il ne détermine pas ce qui est acheté mais comment l'acheter. C'est une fonction de soutien, tout juste sous le niveau de direction. Il y a un lien avec la direction administrative, mais aussi avec la direction financière. Le manager de transition n'a pas obtenu cette confiance d'un coup de baguette magique. Il a assuré l'encadrement de plusieurs gros investissements, en matériel médical mais aussi en installation de cuisines, en travaillant avec des groupes de projet. De la sorte, tous les intéressés pouvaient suivre l'achat, ce qui a accru la confiance. C'est important car, à l'avenir, certains achats seront probablement effectués au sein d'un grand réseau régional.

Quel a été le rôle d'Essensys après la désignation du manager de transition ?

Yves Breyssem : Il y a eu régulièrement des contacts personnels ou téléphoniques avec

Tony Geudens (Senior Adviser). De cette manière, nous pouvions parler avec Essensys de l'avancement de la mission. Le courant est très bien passé. Et à l'issue de la mission de transition, une évaluation a eu lieu.

Entre-temps, un nouveau collaborateur attiré a pris le relais?

Yves Breyssem : Effectivement. La personne qui a succédé au manager de transition a une formation économique et a travaillé précédemment pour une école supérieure, aussi une organisation non marchande. Le manager de transition a d'ailleurs participé au recrutement. Il a fait partie du jury de sélection et est encore resté parmi nous pendant la période d'intégration du nouveau collaborateur.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Recherche d'une **solution concrète** au problème soumis.
2. Sélection d'un manager de transition ayant une **expérience dans le secteur des soins de santé**.
3. Participation au processus de recrutement du directeur des achats définitif et **intégration du nouveau collègue**.



Olivia Vandesande
HR Director Benelux Unipro

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

- ▼ Entreprise active dans le développement, la production, la vente et la distribution de Bakery Supplies & Food Ingredients.
- ▼ Filiale de la société néerlandaise CSM (cotée à Amsterdam), leader du marché européen et mondial des matières premières et ingrédients de boulangerie.
- ▼ Chiffre d'affaires annuel : 2,5 milliards d'euros.
- ▼ 8 700 collaborateurs dans 23 pays.
- ▼ 2 établissements en Belgique, à Merksem et Aartselaar.
- ▼ 500 collaborateurs en Belgique.



La réactivité est la clé de la réussite en management de transition

En 2007, Unipro a lancé une nouvelle ligne de produits sur son site d'Aartselaar, ce qui l'a contrainte à déployer un Demand Planning Manager ad interim. Le pourvoi rapide de cette fonction constituait le facteur de réussite critique par excellence. Olivia Vandesande, HR Director Benelux Unipro, nous explique comment cette demande de manager de transition a été traitée.

En décembre 2007, vous avez décidé de recruter un manager de transition pour la fonction de Demand Planning Manager. Comment décrieriez-vous cette fonction ?

Olivia Vandesande : Nous cherchions quelqu'un capable de gérer le Demand Planning de notre site d'Aartselaar avec efficacité et énergie. Cette fonction couvre de très nombreuses tâches. Par exemple, le *forecasting*, la planification de la production et la gestion des stocks de tous les ingrédients nécessaires. Les ingrédients que nous devons avoir en réserve sont très nombreux. Il suffit de penser aux différentes sortes de céréales, de raisins, fruits, olives, herbes aromatiques, graines de pavot, confitures... La planification de la quantité de main-d'œuvre adéquate en heures de pointe et en heures creuses relève également du Demand Planning Manager. Notre activité est saisonnière. La baisse de la demande durant la période estivale et son augmentation en automne et en hiver sont significatives. En soi, ce n'est pas étonnant. L'été, on préfère une glace plutôt qu'une pâtisserie. Durant les mois froids, c'est l'inverse.

Quel profil ce Demand Planning Manager devait-il présenter ?

Olivia Vandesande : Une expérience en

Demand Planning était une exigence absolue. Cette personne devait pouvoir se déployer immédiatement. Elle n'avait donc pas le temps d'apprendre le métier. Un talent d'organisateur était également indispensable. Le Demand Planning Manager est une figure incontournable dans l'organisation des activités relatives à la production de nos différents produits. Il doit avoir le talent requis pour concilier et combiner divers facteurs. La fonction exige également résistance au stress et flexibilité. Si nous recevons soudain une commande imprévue, petite ou grande, c'est au Demand Planning Manager qu'il incombe de l'honorer. S'il faut, pour y parvenir, revoir l'agencement des activités du site, en réorganisant les équipes, et que des heures de prestation supplémentaires sont nécessaires, ce travail d'organisation relève également de sa responsabilité. L'efficacité de la production est sa priorité. Vous pouvez imaginer qu'il doit régulièrement faire passer de mauvaises nouvelles auprès du personnel. C'est pourquoi l'intéressé doit, outre ses connaissances et son expérience en Demand Planning, posséder une forte personnalité. Nous recherchons le manager type capable de motiver ses collaborateurs pour qu'ils acceptent également les changements les moins appréciés.

Cette fonction existait-elle auparavant ?

Olivia Vandesande : Avant l'arrivée du Demand Planning Manager ad interim, le travail était assuré par trois planificateurs et un responsable principal. En décembre 2007, nous avons voulu trouver immédiatement un nouveau manager expérimenté en remplacement du manager hollandais, qui retournait à Amsterdam. Notre démarche était essentiellement motivée par l'expansion de notre site d'Aartselaar. En effet, nous avons lancé une nouvelle ligne de produits destinée principalement à nos clients européens (70 %) et moins au Benelux que nos autres lignes de produits. Nous nous trouvions également en haute saison. La combinaison de ces deux facteurs nous imposait de disposer d'une personnalité expérimentée, capable de gérer efficacement ce département. Et d'un collaborateur en mesure de se lancer sans attendre.

Pour quelle raison avez-vous opté pour le management de transition ?

Olivia Vandesande : Avant toute chose parce que nous souhaitons que cette fonction soit assumée aussi rapidement que possible. Nous voulions éviter que la charge de travail supportée par l'équipe composée de trois planificateurs et d'autres collaborateurs augmente de manière excessive. La nouvelle ligne était en activité depuis plusieurs semaines. Et il était urgent d'optimiser la planification et la production, tant pour pouvoir répondre à l'augmentation de la demande que pour limiter au strict minimum la sous-production et la surproduction. Deuxièmement, parce que la formule du management de transition nous donnait également la marge de manœuvre et le temps nécessaires pour recruter le bon profil à titre permanent.

« Après une semaine, nous avons le Demand Planning Manager que nous recherchions. »

Olivia Vandesande, HR Director Benelux Unipro

Comment avez-vous procédé pour identifier le manager de transition adéquat ?

Olivia Vandesande : J'ai immédiatement contacté Essensys. Compte tenu de mes expériences positives avec cette société, j'étais sûre qu'elle nous aiderait à trouver le bon candidat.

Comment s'est déroulé le processus de sélection ?

Olivia Vandesande : Rapidement. Une semaine après avoir contacté Marc Crombez (Managing Partner Essensys), j'ai reçu les profils de trois managers sélectionnés par Essensys. Parmi ces trois candidats, j'ai immédiatement remarqué Ivan Depover. Son expérience collait de près au profil que nous recherchions. Il s'est avéré, durant notre entretien d'embauche, que l'intéressé possédait, en plus de son expérience

et de son savoir-faire, la personnalité et les connaissances linguistiques requises. Après une semaine, nous avons la personne que nous recherchions. J'attendais d'Essensys un résultat rapide, mais tout s'est déroulé plus vite que prévu. Nous avons tout de suite trouvé chaussure à notre pied !

Quel élément vous paraît essentiel dans la collaboration avec Essensys ?

Olivia Vandesande : La réactivité me semble particulièrement importante. D'une part, on tient à ce que la fonction soit rapidement pourvue. Il s'agit en effet d'une fonction temporaire qui, par définition, nécessite une réaction très rapide. D'autre part, on souhaite des réponses rapides et claires à nos questions. Bien entendu, en tant que cliente, je m'attends à ce que mon prestataire de services comprenne mon activité ainsi que la nécessité de réunir certaines compétences. Il doit pouvoir mettre le doigt sur les connaissances spécifiques nécessaires pour remplir la fonction. Un responsable des ressources humaines souhaite informer ses « clients internes » dans les meilleurs délais sur l'état d'avancement du recrutement du manager de transition destiné à leur département. J'ai eu l'occasion de constater, dans le cadre de mes différentes expériences avec Essensys, que le degré de réactivité était particulièrement élevé. Cette grande vitesse de réaction, associée à la qualité de ses candidats, garantit notre satisfaction.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Recrutement d'un **Demand Planning Manager** à très brève échéance.
2. Identification rapide de la personne possédant l'**expertise requise** et la **personnalité appropriée**.
3. Organisation du passage de **témoignage efficace** à un collaborateur permanent.



Paul Demyttenaere
Directeur général de REO Veiling
à Roulers

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

- ▼ La REO Veiling de Roulers est le deuxième plus important marché de gros de légumes en Belgique.
- ▼ Chaque jour, quelque 1 800 producteurs proposent une offre diversifiée de légumes, achetés par des grandes surfaces, des exportateurs, des transformateurs de légumes...
- ▼ En 2007, plus de 200 millions de tonnes de légumes ont été traitées, pour un chiffre d'affaires de 143 millions d'euros.
- ▼ Société coopérative : les producteurs-acheteurs sont également tous actionnaires.



Une approche plus commerciale : la formule à succès

Comment mettre en place, dans un marché de gros de fruits et légumes, un service commercial propre en partant de zéro ? Paul Demyttenaere, Directeur général de REO Veiling à Roulers, nous confie de quelle manière il a abordé ce problème et comment un manager de transition s'est avéré être la solution.

Pourquoi REO Veiling recherchait-elle un manager de transition ?

Paul Demyttenaere : Tout le projet a démarré par une réflexion au cours de laquelle nous avons remis en question tant notre entreprise que notre méthodologie. Conclusion de cette réflexion : nous avons réellement un rôle à jouer à condition de soutenir davantage les producteurs et les clients dans leur recherche d'opportunités nouvelles et plus créatives. Ce faisant, nous pouvons offrir une valeur ajoutée supplémentaire. Concrètement, nous avons besoin d'un service commercial capable d'assister les clients à la recherche de produits, d'emballages, de qualités, etc. plus spécifiques. Ces éléments étaient tout à fait nouveaux pour REO ; en effet, nous avions l'habitude que le cadran des enchères détermine le prix adéquat. Autre problème : la direction actuelle ne disposait ni du temps, ni de l'expérience nécessaires pour mener à bien cette mission claire confiée par notre Conseil d'administration dans un délai raisonnable. Dès lors, nous avons besoin d'une personne externe, un individu doté de ce savoir-faire commercial et capable de se dévouer à la traduction de cette idée en un plan concret incluant un timing et un budget.

Quel rôle a joué Essensys dans la recherche du candidat adéquat ?

Paul Demyttenaere : Depuis le début, Essensys nous a assistés dans notre réflexion re-

lative au contenu de la mission. En concertation avec Chris Tempels (Senior Adviser), nous avons réfléchi au profil et aux compétences de ce manager de transition. Pour nous, tout comme pour Essensys, il était important que les candidats sélectionnés disposent non seulement des connaissances et de l'expérience adéquates, mais qu'ils correspondent aussi parfaitement à notre entreprise et à notre culture d'entreprise. Johan Vanhaverbeke, le candidat que nous avons finalement choisi, possédait d'entrée de jeu ces qualités.

Comment Johan Vanhaverbeke a-t-il rempli cette tâche ?

Paul Demyttenaere : Pour commencer, Johan a établi de très nombreux contacts. Il a parlé à toute personne impliquée dans le marché de gros : les clients, bien entendu, mais aussi les producteurs et les partenaires externes. Les démarches se sont toujours déroulées en concertation avec deux personnes au sein de l'entreprise, qui constituaient, avec Johan, une équipe distincte. De la sorte, ainsi que via un reporting plus formel de la part d'Essensys, nous étions toujours parfaitement informés des résultats.

Sur quoi ont abouti ces discussions ?

Paul Demyttenaere : Finalement, Johan nous a présenté un projet détaillé de notre futur service commercial : quel est le rôle de ce

service, à quoi doit ressembler sa structure, de quel type de personnes avons-nous besoin pour ce service et en quelle quantité, et – très important – comment ce service doit-il être intégré dans la nouvelle structure de direction. Il a également prêté une attention considérable à l'intégration du service commercial au sein de REO Veiling : quels sont les éléments à améliorer au sein du marché de gros, les éléments à conserver assurément et les éléments à modifier pour une intégration optimale du futur service commercial.

Cependant, sa tâche ne s'arrêtait pas là ?

Paul Demyttenaere : Cette partie de sa mission a duré quelque 7 mois. Après l'approbation de notre Conseil d'administration, nous avons pu passer à l'implémentation, mais Johan a tout d'abord contribué à la communication de nos projets au sein de l'entreprise. Cela revêt une importance

de la nouvelle structure de l'entreprise, à la préparation du changement de directeur et à la réflexion concernant la nouvelle équipe de management, y compris le profil du nouveau directeur commercial. Enfin, il a encore contribué pendant quelques mois à la sélection de nouveaux collaborateurs pour le service commercial. Toutefois, à ce moment, sa mission réelle était déjà achevée, il évoluait donc de manière plus indépendante.

Avec le recul, quelle était la plus-value d'un manager de transition ?

Paul Demyttenaere : En optant pour un manager externe, je pense que nous avons fait le bon choix. Une personne externe dispose non seulement de son expérience spécifique, mais aussi d'une vision plus large sur la situation. Elle n'est pas liée à certaines méthodes ou modes de travail qui nous semblaient évidents et coutumiers.

utilisée en tant que telle, en dehors de notre situation spécifique. Il s'agit d'un constat très intéressant, étant donné que nous pensions implémenter un système semblable avec les autres grands marchés de gros en Belgique, en une sorte d'intercoopération.

Êtes-vous satisfait de la contribution d'Essensys ?

Paul Demyttenaere : J'ai été très intéressé par le fait que Johan pouvait aussi régulièrement faire appel à Essensys. De ce fait, il pouvait soumettre sa vision à un parti neutre de manière à pouvoir conserver ce regard ouvert. En outre, via Essensys, il pouvait également consulter un savoir-faire spécialisé : ainsi, Johan a fait appel à deux reprises à un expert d'Essensys afin de résoudre des problèmes spécifiques.

« Un manager de transition dispose non seulement de sa propre expérience spécifique, mais aussi d'une vision plus large sur l'affaire »

Paul Demyttenaere, Directeur général de REO Veiling à Roulers

capitale : le marché de gros possède une méthode de travail et une communication très ouvertes, nos collaborateurs devaient dès lors être complètement informés des projets à venir et surtout des changements à appliquer. C'est ainsi que s'est déroulée la première partie de sa mission. Par ailleurs, il a également collaboré au développement

Si nous avions nous-mêmes relevé ces tâches, notre approche n'aurait probablement pas été aussi professionnelle, nous serions focalisés sur les mauvais éléments, nous aurions trop rapidement été satisfaits ou, au final, nous n'aurions implémenté qu'une demi-solution. Autre avantage : la solution que Johan a développée peut être

SOLUTIONS BY

1. **Penser**, avec le client, au contenu de la mission : **développement d'un projet concret** pour la mise en place d'un **service commercial interne**.
2. Rechercher **la personne adéquate** pour **cette mission bien déterminée de durée limitée**.
3. Le manager de transition **développe en détail l'ensemble du projet**. Ensuite, il se charge, après avoir obtenu l'approbation du client, de la communication au sujet dudit projet au sein de l'entreprise et **conseille lors de son implémentation**.



Roberte Kesteman
CEO Nuon Belgium

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

- ▼ Secteur de l'énergie.
- ▼ Société mère néerlandaise
Marchés clés : Pays-Bas, Belgique, Allemagne.
- ▼ Active en Flandre depuis 2003, à Bruxelles et en Wallonie depuis 2006.
- ▼ En Belgique : 150 travailleurs fixes et environ 150 collaborateurs intérimaires ou consultants et sous-traitants.
- ▼ Chiffre d'affaires 2007 en Belgique : 403 millions d'euros. Part de marché de 8 % en Flandre et 5 % en Belgique.



L'adéquation culturelle est cruciale pour un manager de transition

Entreprise en pleine croissance, Nuon Belgium est l'un des grands challengers du marché énergétique belge. La société a déjà embauché plusieurs managers de transition. Son CEO, Roberte Kesteman, estime qu'ils donnent une nouvelle impulsion au processus de croissance.

Nuon fait-elle souvent appel à des collaborateurs externes ?

Roberte Kesteman : En dehors de nos collaborateurs fixes, nous tournons avec environ 80 personnes en sous-traitance pour notre call center. À côté de cela, il y a encore quelques dizaines de consultants ICT qui travaillent sur des projets temporaires, et une dizaine de collaborateurs intérimaires, dont trois à un niveau de direction.

Quelles fonctions remplissent ces trois managers intérimaires ?

Roberte Kesteman : Marc Van Damme est notre directeur des RH. Quand j'étais CFO, la gestion des RH faisait partie de mes attributions, mais cela devenait de plus en plus difficile à combiner. Un manager de transition a donc été engagé pour les RH. Cette année, j'ai été promue CEO, à titre temporaire d'abord, puis définitivement. Robert Michel, un second manager de transition, m'a donc remplacé au poste de CFO à partir de la mi-juillet. Entre-temps, Jan Dobbenie avait également été engagé comme manager ICT ad interim.

Employer simultanément autant de managers de transition est plutôt rare.

Roberte Kesteman : Oui, probablement. Mais cela cadre avec notre façon de travailler.

Dans une entreprise en croissance, les nouvelles impulsions sont toujours les bienvenues. Le regard neuf de ces managers sur notre activité apporte véritablement une valeur ajoutée à notre entreprise. Prenons l'exemple du manager ICT. Nuon repose sur des systèmes de données. Le succès de l'entreprise dépend en partie de la performance de la gestion de ces données. Jan Dobbenie a une influence stratégique. Il détermine les fonctions critiques, les tâches à effectuer en interne, bref, il donne forme à notre département ICT. L'expérience qu'il s'est forgée ailleurs lui est précieuse pour cette mission.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Sélection judicieuse de **managers de transition cadrant dans une entreprise en croissance** : RH, ICT et Finance.
2. Outre les **connaissances spécifiques** et les **capacités intellectuelles**, l'**adéquation culturelle des managers de transition** est également cruciale.
3. Les managers de transition jouent un rôle important dans **le développement et le suivi de nouveaux projets**.

Cette façon de travailler est-elle vue d'un bon œil par les collaborateurs fixes ?

Roberte Kesteman : Pour être honnête, ils la trouvent parfois étrange. Nous avons affaire à une équipe soudée, qui a contribué à développer cette société à partir de rien au cours des années précédentes. Cette équipe est restée pratiquement intacte. C'est elle qui fait la force de Nuon. Mais lorsque ces collaborateurs voient que les managers de transition démontrent le même engagement envers la société, ce qui est le cas, ils les acceptent sans problème.

Quel profil doit avoir un manager de transition pour s'intégrer à cette culture d'entreprise particulière ?

Roberte Kesteman : Il doit pouvoir réfléchir stratégiquement. Il doit être flexible, savoir travailler en équipe et avoir l'esprit ouvert. Nos collaborateurs n'hésitent pas à émettre des critiques constructives à leurs collègues, il faut pouvoir s'y faire. Cela crée une dynamique positive. Le manager intérimaire doit naturellement pouvoir travailler de manière autonome et s'acclimater très rapidement à notre culture d'entreprise.

Ce n'est pas un profil évident à trouver. Ces critères ne corsent-ils pas la recherche ?

Roberte Kesteman : Non, et à vrai dire, j'ai été étonnée par la rapidité avec laquelle Essensys a pu nous proposer, dans chacun des trois cas, des candidats susceptibles de convenir. Nous avons aussi sollicité des propositions d'autres bureaux, mais là, ça n'a pas vraiment collé. C'est une question de feeling, mais quand même... Notre consultante chez Essensys, Peggy Van Sumere, a directement senti le genre de collaborateurs que nous recherchions. Il ou elle doit posséder les capacités intellectuelles et les connaissances spécifiques suffisantes, mais aussi avoir le contact social facile et le sens des relations. Nous avons besoin de bosseurs rapidement opérationnels.

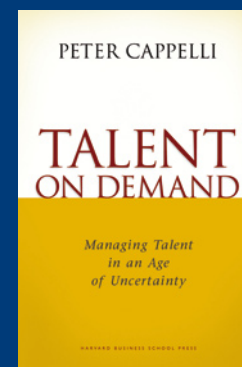
Ces fonctions resteront-elles temporaires ?

Roberte Kesteman : Oui, mais nous pensons aussi à l'avenir. Nuon est actuellement à la recherche d'un partenaire stratégique pour renforcer sa position sur le marché européen. Le nouveau CFO pourrait éventuellement jouer un rôle à ce niveau. Notre manager ICT est également un fin stratège et cela n'a pas échappé à notre société mère. Il devra peut-être intervenir sur d'autres projets au sein du groupe Nuon. Quant au manager des RH, sa mission a déjà été prolongée une fois. Il fait du bon boulot. Il a démarré toute une série de nouveaux projets et a mené des négociations au sein du nouveau conseil d'entreprise et au niveau sectoriel. Dès que notre partenaire stratégique sera connu et que nous en connaissons l'impact sur l'organisation belge, les postes temporaires seront à terme pourvus définitivement par des collaborateurs fixes.

Sur base de votre expérience, pouvez-vous dire quels sont les facteurs critiques présidant à l'embauche de managers de transition ?

Roberte Kesteman : La rapidité et la flexibilité, sans aucun doute. Quand vous faites les comptes, cette solution n'est d'ailleurs pas nécessairement plus chère. Vous n'alourdissez par exemple pas votre passif social. Et comme je l'ai déjà dit, quelqu'un qui apporte un regard neuf sur le business peut donner de nouvelles impulsions grâce aux connaissances accumulées auprès d'autres entreprises. Il a appris à travailler dans différentes cultures managériales et a pu observer diverses approches. L'adéquation culturelle est un aspect non négligeable. Un manager intérimaire doit pouvoir gagner rapidement la confiance de ses collègues, que ce soit au niveau de la direction ou de son personnel, faute de quoi il sera toujours considéré comme un étranger.

Essensys a choisi pour vous :



Planifiez votre talent

Selon Peter Cappelli, le talent doit être envisagé sur la base des principes de Supply Chain Management. En vertu du principe de « make or buy », les entreprises doivent concilier de manière adéquate leur investissement dans le développement de talents et l'embauche externe. Le dynamisme de la période économique actuelle impose des scénarios alternatifs afin de limiter les risques et d'assurer la polyvalence des personnes. Peter Cappelli plaide par ailleurs pour que les collaborateurs contribuent financièrement au coût de leur développement personnel, ce qui accroît le retour sur investissement du développement de talent. L'examen concerté des souhaits et des attentes en matière de carrière réduit sensiblement le risque de voir le talent quitter l'organisation.



Le management de transition

Le recrutement de cadres

Le management coaching

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


ESSENSYS

Management Expertise
Worth your trust