Essensys Newsletter ▼ décembre 2008 ▼ 03

SENSE

"Dans le contexte économique actuel, la formule de management de transition offre la bonne solution à de plus en plus d'entreprises."

Bart Delaleeuw
Administrateur Délégué
BOAL Belgium

CASES ▼

BOAL Belgium - DPA - Groupe Aoste - Waterwegen & Zeekanaal

ESSENSYS
Management Expertise
Worth your trust

EDITO

À la recherche de la perle rare

Afin de garantir la réussite d'une mission, nous effectuons ensemble une analyse approfondie de vos défis et des objectifs que vous visez. Nous voyons ensemble si un management de transition constitue une bonne solution et nous sélectionnons la bonne personne pour cette mission.

Sense vous offre quatre cas intéressants de management pour lesquels le bon manager de transition d'Essensys a été envoyé au bon endroit pour atteindre les résultats escomptés. Chez BOAL Belgium, le manager du secteur Emballage et Logistique a atteint une augmentation de la productivité de 20 %. L'expert Transports chez Waterwegen en Zeekanaal convainc toujours plus d'entreprises de transporter leurs marchandises par voie navigable.
Le manager de transition du Groupe Aoste s'est vu confier comme objectif l'optimisation du système de production. DPA a porté son choix sur un CEO ad interim afin d'initier un redressement et d'élaborer une nouvelle stratégie à long terme de sorte qu'un nouveau CEO fixe puisse reprendre la direction de l'entreprise sur de nouvelles bases huit mois plus tard.

Je vous souhaite d'ores et déjà une année 2009 pleine d'inspiration et couronnée de succès !

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 actives 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 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 (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.

ESSENSYS

SENSE | Publication d'Essensys Group S.A. | Décembre 2008 numéro 3 | Éditeur responsable : Michel Van Hemele, Essensys Group, Avenue Marcel Thiry 200, B - 1200 Bruxelles | Réalisation et production : www.propaganda.be | Vous souhaitez obtenir de plus amples informations au sujet des services de Essensys ? Surfez sur www.essensys.eu..

Jan Van Duijn
CFO de DPA

COMPANY PROFILE

- Entreprise spécialisée dans le détachement de personnel
- Soutient des organisations publiques et privées dans la résolution de problèmes en matière de connaissances et de capacités
- Fondée en 1989
- Active sur le marché néerlandais
- Cotée en bourse depuis 1999
- Spécialisée dans les problématiques financières, IT et de chaîne d'approvisionnement

Management de transition au top-niveau

En mai 2008, DPA, une société néerlandaise de détachement de personnel, cotée en bourse, a engagé un CEO intérimaire. Sa mission, actuellement en cours, a consisté à concevoir une nouvelle stratégie à long terme pour l'entreprise. C'est le cap choisi qui déterminera le profil du nouveau dirigeant qui prendra ses fonctions début janvier2009 à la tête de la société.

En mai 2008, Peter Smith, CEO et fondateur de DPA, quitte la société. Il avait été le seul dirigeant de son entreprise, depuis sa création en 1989. Le départ de ce « père spirituel » crée plus qu'un poste vacant. Il est un tournant majeur pour l'ensemble de l'organisation. D'une part, il marque la fin d'une époque. D'autre part, il rend nécessaire l'arrivée d'un dirigeant capable de négocier ce virage sans dérapage. Pour cette opération délicate, DPA a décidé d'engager un CEO intérim. Sa mission consiste à élaborer la nouvelle stratégie à long terme pour l'entreprise, dont dépendra le profil du dirigeant qui prendra la barre à l'issue de la phase de transition.

Pourquoi avoir opté pour la formule d'un CEO de transition?

Ces dernières années, notre entreprise a connu des périodes tumultueuses marquées par plusieurs investissements à l'étranger et plusieurs acquisitions. Nous étions arrivés au point où nous nous demandions: "et maintenant, quelle direction voulons-nous prendre?" La tâche primordiale de notre CEO de transition a donc consisté à trouver la bonne réponse à cette question. Il a reçu pour mission d'évaluer en profondeur notre situation et d'élaborer une nouvelle stratégie. Il est la personne responsable de cette exercice stratégique et de l'élaboration d'un nouveau 'plan de vol' pour DPA. De ce plan dépendra le type de CEO qui viendra prendre place dans le cockpit.

> "Les gens ne veulent pas d'un réformateur froid mais un communicateur ouvert."
> Jan Van Duijn, CFO de DPA

Comment ce CEO de transition s'est-il mis au travail?

Énergiquement. Au terme d'une analyse d'un mois environ, nous en sommes venus à comprendre que notre entreprise devait se repositionner sur le marché. Ces dernières années, nous nous étions trop tournés vers des missions d'intérim qui nécessitaient d'importantes capacités en termes de main-d'oeuvre. Il était temps de nous concentrer sur le segment supérieur du marché, sur des missions qui exigent des connaissances plus spécialisées. Mais, pour se lancer

dans ce type de projet, nous devions d'abord amener un renversement de la perception de notre entreprise. Il nous fallait nous profiler beaucoup plus comme une agence de conseil que comme une agence d'intérim.

Comment a-t-on initié ce repositionnement?
Nous avions besoin d'une image qui corresponde à notre nouvelle stratégie commerciale. Nous avons dès lors renouvelé notre logo, notre environnement graphique et notre site web. L'essentiel consistait à faire en sorte que cette image respire le professionnalisme et la classe qu'on attend d'une organisation de conseil. Notre « baseline » a aussi subi une évolution, nous sommes passés de 'Flex Professionals' à 'Linking knowledge'.

Qu'a entraîné ce repositionnement sur l'organisation interne?
Tant au niveau des cadres qu'au niveau exécutif, nous avons introduit une nouvelle organisation basée sur les connaissances spécialisées. Nous avons désormais deux directeurs de départements: l'un pour DPA Finance et l'autre pour DPA IT. Au plan exécutif, nous avons veillé à placer un nombre plus important de spécialistes chevronnés, hautement qualifiés. La spécialisation est le fondement de notre nouvelle stratégie. Il ne s'agit pas de tirer une volée de chevrotines sur un éléphant, mais de toucher l'éléphant de manière très ciblée, avec la charge adéquate et à l'endroit souhaité. Cette spécialisation a aussi imposé une adaptation de notre système de management. L'information n'est plus classée d'un point de vue généraliste mais en vertu d'une vision spécialisée. Ainsi nous obtenons l'information plus vite et avec plus de précision.

> "Un leader qui argumente ses décisions et communique sur ses décisions, c'est le CEO type qui dispose de l'autorité nécessaire pour mener à bien ce genre de processus de transformation, toujours périlleux." Jan Van Duijn, CFO de DPA

Comment les collaborateurs ont-ils réagi face à ces changements?
Du fait qu'ils ont été impliqués dans ces changements dès la toute première phase, les collaborateurs les ont acceptés sans difficulté. Lors d'une réunion, nous avons présenté le nouveau CEO ad interim et exposé la dynamique qui sous-tendait cette formule de transition. Les collaborateurs ont eu l'opportunité de poser des questions à leur CEO en face-to-face. Ils ont pu ainsi apprendre tout de suite à connaître leur nouveau CEO et s'apercevoir très vite aussi – en ces temps de changements – qu'ils pouvaient compter sur un CEO qui connaît son métier et communique dans un style ouvert, qui va droit au but.

Que voulez-vous concrétiser dans les mois qui viennent?
Nous avons déjà fait beaucoup en quelques mois mais nous sommes encore loin du compte, bien entendu. Dans les mois qui viennent, nous allons rendre visite à bon nombre de nos clients. Nous allons leur expliquer où nous voulons aller avec notre nouvelle stratégie et en quoi notre nouvelle approche vise aussi à créer plus de valeur ajoutée pour eux. En outre, nous allons développer une stratégie de prospection dans la ligne de notre nouveau positionnement. Nous faisions trop peu de prospection dans le passé. Vu le volume des missions, c'était aussi moins nécessaire. Maintenant que nous nous concentrons sur la niche plus élevée, nous avons besoin de prospecteurs qui 'labourent' ce marché. Ce sera l'un des grands points d'action de 2009.

Quels sont, selon vous, les principaux obstacles à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie ?
La nature humaine est réticente à l'égard du changement. C'est une donnée dont il convient de tenir compte. La communication, aussi bien envers nos collaborateurs, nos clients et nos prospects qu'envers nos actionnaires, reste donc un élément crucial dans la mise en œuvre de notre nouvelle stratégie commerciale. Nous devons infor-

mer régulièrement toutes ces parties intéressées de l'évolution de la situation et de notre position par rapport à notre objectif stratégique. Cependant, communiquer ne se limite pas à informer. Pour nous, la communication est un processus interactif et bidirectionnel, un dialogue entre DPA et les différentes parties prenantes. Nous allons écouter, répondre aux questions qui nous sont posées, argumenter nos choix et, au besoin, rectifier le tir.

Quels sont les facteurs cruciaux pour la réussite d'une mission de management de transition, au niveau CEO?

Une connaissance spécialisée, pointue, du secteur est un facteur de réussite important. On attend aussi du CEO qu'il réalise une analyse financière approfondie de l'entreprise, en un minimum de temps. Et qu'il identifie très rapidement les éléments générateurs de bénéfices et de pertes. Par ailleurs, son expertise est essentielle pour qu'il puisse radiographier d'un oeil critique la chaîne hiérarchique. C'est souvent sur ce point que le bât blesse. Plus vite il est capable de sonder cet aspect, plus vite il peut prendre les bonnes décisions concernant la répartition des postes dans l'équipe de direction. À côté de sa capacité analytique, qui doit être aiguisée, sa personnalité est un autre facteur d'importance. Les gens n'aiment pas les remplaçants froids. Un leader qui argumente ses décisions et communique sur ces décisions, c'est le CEO type qui dispose de l'autorité nécessaire pour mener à bien ce genre de processus de transformation, toujours périlleux. Nous avons perçu dès le départ cette combinaison de facteurs dans le profil de notre actuel CEO de transition. Et nous constatons aujourd'hui avec satisfaction que notre choix était le bon.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Identifier un CEO de transition disposant de connaissances spécialisées
2. Développer une nouvelle stratégie d'entreprise sur la base d'un examen approfondi
3. Communiquer et mettre en oeuvre la stratégie
4. Préparer l'entrée en fonction d'un CEO permanent

Au départ du CEO intérimaire, vous engagerez un CEO fixe. En quoi vos attentes diffèrent-elles ?

Nous attendons du CEO intérimaire qu'il puisse rapidement donner une nouvelle direction à l'entreprise. C'est lui qui, en un temps record, doit déterminer le cap que l'entreprise doit suivre pour prospérer. On attend de lui qu'il soit un maître hors pair en management du changement. Cela signifie, outre l'élaboration d'une stratégie de changement adaptée, la constitution de la bonne équipe de gestion du changement. Cette équipe joue un rôle primordial. C'est l'équipage qui assistera le CEO intérimaire et le CEO définitif à mener le navire à bon port.
Du CEO permanent, nous attendons surtout qu'il garde le cap. Et qu'il sache éventuellement le rectifier en chemin pour éviter les tempêtes. Il doit avoir l'étoffe d'un meneur d'hommes. Contrairement au CEO intérimaire, il ne va pas enthousiasmer les gens pour les faire évoluer, mais plutôt pour leur faire garder le cap.

Êtes-vous prêts à engager le CEO définitif ?

Absolument. Parallèlement au projet de changement, nous avons bouclé le recrutement du nouveau CEO. Il s'agit de Roland van der Hoek. Il prendra ses fonctions début janvier 2009. Nous sommes contents d'avoir pu, entre-temps, franchir plusieurs étapes importantes dans le processus de changement. La première phase de notre nouvelle stratégie commerciale est en effet terminée. Les premiers résultats sont déjà visibles. Ainsi, nous constatons qu'un nouveau type de clients fait appel à nous. C'est une évolution particulièrement positive qui atteste de l'efficacité de notre stratégie de repositionnement. Ce type de succès est exactement ce dont nous avons besoin pour montrer à nos collaborateurs que notre nouvelle stratégie est plus qu'un exercice de réflexion sur papier. Cela leur prouve qu'elle fonctionne réellement. Comme le dit le vieil adage, les actes sont plus éloquents que les paroles. Vous serez certainement d'accord avec moi.

Bart Delaleeuw
Administrateur Délégué
BOAL Belgium

COMPANY PROFILE

- Entreprises de transformation de l'aluminium (production de profilés en aluminium)
- 5 implantations : Moorsele, 's Gravenzande, De Lier, Shepshed (Angleterre), Helmond (Pays-Bas)
- Active depuis 1970 dans l'extrusion de l'aluminium
- Marché : large éventail d'acheteurs industriels, d'entreprises du bâtiment et de l'agriculture sous serre
- 500 collaborateurs en Europe occidentale
- Production annuelle : env. 50.000 tonnes de profilés d'aluminium
- Chiffre d'affaires annuel en 2007 : env. 150 millions d'euros

La bonne personne au bon endroit, c'est ce qui compte

En août 2008, le département 'Emballage et Logistique' de BOAL Belgium se retrouvait à la dérive. Le manager et deux chefs d'équipe venaient de quitter l'entreprise. Il était urgent de nommer un responsable solide, doté d'une vision claire sur l'avenir de ce département. Bart Delaleeuw, Administrateur Délégué de BOAL Belgium, nous explique comment, en seulement quelques semaines, Essensys a trouvé un manager capable de remettre ce département sur pied.

Pour quelle fonction avez-vous fait appel à Essensys ?

Nous avions besoin d'un manager Emballage et Logistique. Il était urgent de trouver quelqu'un pour cette place vacante. À ce moment-là, le département se trouvait non seulement sans responsable, mais deux chefs d'équipe qui dépendaient directement de lui avaient également quitté notre société. En août, le département faisait un peu penser à un navire sans capitaine. Trouver un manager de transition capable de ramener le plus vite possible le département à sa vitesse de croisière, telle était la mission confiée à Essensys.

Quel profil de manager de transition recherchiez-vous ?

Nous recherchions une personne dotée d'un esprit aussi visionnaire que pratique. Quelqu'un qui puisse raisonner stratégiquement et agir opérationnellement. Nous voulions un manager ayant une vision claire pour remettre le département sur la bonne voie et qui, dans le même temps, sache agir vite et gérer convenablement des problèmes pratiques.

Comment s'est déroulé le processus de sélection ?

J'ai expliqué notre situation à Chris Tempels d'Essensys début juillet. Quelques jours plus tard, je recevais quatre profils. Nous en avons retenu deux. Au cours des entretiens, nous avons très vite conclu que Jean-Marie Dalemans était le candidat idéal. En août, il prenait effectivement ses fonctions au sein de notre entreprise.

Pourquoi avez-vous choisi Jean-Marie Dalemans ?

Pour son expérience dans la réorganisation de départements logistiques, mais surtout, pour son talent et sa capacité à penser concrètement à plusieurs niveaux différents. Lors des entretiens, nous avons constaté que Jean-Marie était capable de passer très facilement de la pensée stratégique à la pensée pratique. Son dynamisme et ses qualités de leadership ont également pesé dans la balance. Doté d'une forte autorité naturelle, il sait, comme tous les bons chefs, quand il faut 'féliciter' et quand il faut 'réprimander'.

Comment se déroule sa mission dans la pratique ?

Son défi consiste à réorganiser et à optimiser notre département de production le plus important. Jean-Marie a commencé par renforcer l'autonomie – l'empower-

> “Cette expérience nous apprend qu’une mission de management de transition réussit ou échoue en fonction de l’individu ainsi que de l’accompagnement adéquat assuré par le conseiller senior de l’agence de management de transition.”
>
> Bart Delaleeuw, Administrateur Délégué de BOAL Belgium

ment – des chefs d’équipes. Il a fait d’eux des managers responsables de leur équipe. Il a amélioré certaines méthodes de travail internes en les rendant plus efficaces. Par exemple, vérifier qu’il y a toujours assez de matériel d’emballage dans l’atelier pour ne plus perdre de temps en allées et venues. Il a veillé à ce que les activités du département Emballage soient synchrones avec celles des autres départements. Au niveau de nos transporteurs, il a déjà pu atteindre une meilleure harmonisation de leur planning avec le nôtre, et compte accentuer cette optimisation au moyen de contrats de service. Le partenariat avec d’autres fournisseurs est également en ligne de mire. Il voudrait notamment gérer rigoureusement l’approvisionnement des matières premières grâce à un ‘système de clignotants’.

Quels résultats ont été atteints pour le moment ?

Nous avons constaté un accroissement de la productivité de 20%. Notre critère en la matière est le nombre de kilos de profilés emballés à l’heure. Cette augmentation est un excellent résultat. Surtout quand on voit qu’il a été obtenu en moins de trois mois.

C’était votre première expérience avec le management de transition. Comment décririez-vous cette expérience ?

Nous sommes pleinement satisfaits des résultats et nous attendons la suite. Cette expérience nous apprend que c’est l’homme qui détermine la réussite ou l’échec d’une mission. La bonne personne, homme ou femme, au bon endroit, c’est ce qui compte. L’homme idoine, Essensys a pu nous le présenter en un temps très court. Cela nous a permis de mettre en chantier rapidement la réorganisation du département Emballage et Logistique et d’obtenir – plus rapidement que prévu – des résultats positifs.

Quels sont les facteurs de réussite critiques ?

Un manager de transition peut être perçu avec un certain scepticisme par le personnel. Il est donc essentiel qu’il gagne sa confiance. Pour cette raison, il est important que la communication autour de la mission du manager de transition soit totalement transparente. Bien entendu, les talents de communicateur du manager de transition lui-même sont eux aussi primordiaux. La mise en œuvre d’un tel processus de changement ne réussit que si les collaborateurs s’y sentent impliqués. Et Jean-Marie, grâce à sa personnalité avenante, est parvenu à susciter ce sentiment d’implication. Il est vrai que sa spontanéité et son ouverture, même si ce ne sont pas des facteurs mesurables, sont sans nul doute déterminantes. Je suis convaincu que ces qualités, couplées à son approche organisationnelle, sont à la base de la réussite de cette opération.

Combien de temps, à votre avis, cette mission va-t-elle encore durer ?

La mission a commencé en août 2008 et se poursuivra au moins jusqu’en février 2009. Nous évaluons la situation de mois en mois. Si cela ne dépendait que de nous, nous verrions très bien Jean-Marie Dalemans remplir ces fonctions sur une base permanente. Mais je crains que Jean-Marie n’ait été piqué par la mouche du management de transition…

À l’avenir, feriez-vous encore appel au management de transition ?

Certainement. Ce dossier nous a fait comprendre des éléments cruciaux concernant le management de transition. Je suis d’ailleurs convaincu que dans le contexte économique actuel, cette formule offre la bonne solution à de plus en plus d’entreprises.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Désigner un manager doué d’un talent stratégique et tactique.
2. Sécuriser immédiatement le fonctionnement opérationnel du département.
3. Développer simultanément une stratégie à long terme pour le département.

Lut Verschingel
Responsable du Service
Gestion Commerciale
S.A. Waterwegen & Zeekanaal

COMPANY PROFILE

- Gestion de voies navigables et de territoires en bord de voies d'eau
- Mission : inciter les entreprises à transporter leurs marchandises par voie d'eau
- 3 départements territoriaux : Zeeschelde (région d'Anvers), Bovenschelde (Flandre orientale et occidentale) et Zeekanalen (Willebroek, Bruxelles-Charleroi)
- 4 départements de coordination : le service coordination, le service gestion commerciale, le service administration et communication, le service régie et logistique

Le dynamisme d'un manager de transition se répercute sur l'ensemble de votre entreprise

L'expert Transports incite les entreprises à convoyer leurs marchandises par voie d'eau. Mais comment mener cette mission à bien ? Lut Verschingel, responsable du service Gestion Commerciale de la SA Waterwegen en Zeekanaal, nous explique comment Fons Stulemeijer relève le défi haut la main depuis 3 ans.

Pour quelle fonction avez vous fait appel à un manager de transition ?
Notre mission consiste principalement à inciter un maximum d'entreprises à transporter leurs marchandises par voie d'eau. Ce mode de transport n'est pas uniquement une solution écologique. C'est aussi un moyen efficace de garantir que les marchandises arrivent à temps à destination. Identifier les bonnes entreprises et les convaincre des avantages du transport fluvial relève des compétences de 'l'Expert en transports'. C'est pour assumer cette fonction stratégique que nous avons fait appel à Essensys, il y a 3 ans.

Quelle est la tâche principale de l'Expert Transports ?
Sa tâche consiste à réussir la transition du trafic de marchandises en Flandre des routes vers les voies navigables. Il doit travailler de manière proactive, approcher les entreprises potentielles, leur expliquer quels sont les avantages du transport fluvial et surtout leur expliquer très concrètement pourquoi c'est la solution logistique idéale pour elles.

Vous avez choisi Fons Stulemeijer pour assumer cette fonction. Pour quelles raisons vous a-t-il semblé être le candidat idéal ?
Nous cherchions un profil capable d'opérer un changement des mentalités. Nous souhaitions une personne qui - en collaboration avec l'UNIZO (l'organisation des entrepreneurs indépendants flamands) - pourrait sensibiliser les PME (entreprises familiales et indépendantes) au transport de leurs marchandises par voie d'eau. Il s'agit d'un processus particulièrement long et difficile que de convaincre cette cible. Cela demande non seulement une connaissance logistique approfondie, mais aussi une excellente force de conviction. Lors de l'entretien d'embauche avec Fons Stulemeijer, nous nous sommes aperçus qu'il disposait à la fois de l'expertise et des compétences humaines nécessaires pour assumer cette fonction avec succès. Sa personnalité a été un facteur déterminant dans notre choix.

Dans quelle mesure sa personnalité a-t-elle contribué à la réalisation de cet objectif ?
Amener les PME ou les indépendants à transporter leurs marchandises par voie fluviale ne se fait pas en un jour. C'est un véritable 'parcours du combattant' qu'ils accomplissent aux côtés de l'Expert Transports. Et ils n'acceptent ce type de processus de longue durée qu'avec une personne en laquelle ils ont confiance. Fons a su gagner cette confiance. Il se met dans leur peau, se montre respectueux

“Le respect fait naître une communication fructueuse. Et comme une collaboration fructueuse entraîne de bons résultats...”

Lut Verschingel, Responsable du Service Gestion Commerciale de la S.A. Waterwegen & Zeekanaal

à l'égard de leurs difficultés et est très patient. Le respect qu'il leur témoigne est selon moi crucial. C'est grâce à cela que son travail a déjà porté de nombreux fruits.

Quels sont ses plus grands succès jusqu'à présent ?

Il a réussi à faire passer une moyenne annuelle de 200 000 tonnes du transport routier au transport fluvial. Il a aussi largement contribué au dossier portant sur le centre de transbordement du canal Bruxelles-Charleroi. Il s'est penché sur la manière dont nous pouvions aider les entreprises de la région à transporter leurs marchandises par voie d'eau. Les résultats de ses recherches ont identifié une solution dans le groupage des marchandises, qui pourrait justifier l'investissement d'un quai, signifiant à son tour un réel atout pour les entreprises. L'initiative de Fons a permis de ranimer ce dossier. Voilà un bel exemple de succès. Il a réussi à simplifier un problème très ardu en un dossier offrant de multiples solutions.

Quel est son secret ?

Son bagage juridique et sa compréhension aigue de la logistique sont de sérieux atouts. Mais sa méthode de travail est également un élément-clé dans l'obtention des résultats. Comment s'y prend-il ? Dans un premier temps, il contacte l'entreprise ciblée par téléphone. À cette étape, son but est d'organiser une réunion avec la personne compétente, le décideur. Lors de la première réunion, il écoute principalement. Il analyse ensuite le trafic des marchandises de l'entreprise et s'interroge sur la valeur ajoutée que pourrait offrir le transport fluvial au processus logistique de l'entreprise. Lors d'une deuxième réunion, il restitue cette information. À partir de ce moment, sa relation avec son contact devient une relation à long terme, avec pour objectif d'améliorer le processus logistique de l'entreprise via le transport fluvial. Grâce à sa méthode et à sa persévérance, Fons est parvenu à créer au sein de l'UNIZO un élan en faveur du transport fluvial. Bon nombre d'entreprises ne sont plus 'loin de l'eau', mais bien 'à l'eau'. Une véritable performance dont il peut être fier.

Comment se déroule la transmission des connaissances acquises ?

Il y a quelques mois, Fons Stulemeijer et Tony Geudens (notre contact chez Essensys) ont organisé 2 sessions pour nos collaborateurs. L'objectif était de transmettre la connaissance acquise par Fons à notre équipe. Plusieurs sujets concrets ont été abordés : Quels sont les obstacles qui viennent spontanément à l'esprit des entreprises quand elles pensent au transport fluvial ? À quelles difficultés sommes nous confrontés ? Nos gestionnaires de dossiers (qui assurent le suivi des dossiers des entreprises qui passent ou s'apprêtent à passer au transport fluvial) ont beaucoup appris.

Selon vous, quels sont les avantages du management de transition ?

Le gros avantage réside dans l'expertise dont votre entreprise bénéficie immédiatement. Il faut savoir qu'avec un manager de transition, on ne doit pas investir dans une quelconque formation. Un manager de transition est un expert immédiatement opérationnel. Et puis, son enthousiasme est communicatif. Ce dynamisme se répercute sur l'ensemble de votre organisation.

En tant que responsable de département, quels éléments trouvez-vous essentiels dans la collaboration avec votre manager de transition ?

Naturellement, on part du principe qu'il connaît son domaine et qu'il met ses connaissances au service des objectifs de votre département. C'est même une condition sine qua non. J'attends par ailleurs qu'il fasse preuve de respect, vis-à-vis des autres collaborateurs et de l'organisation pour laquelle il travaille. Mon expérience m'a appris que le respect fait naître une communication fructueuse. Et comme une collaboration fructueuse entraîne de bons résultats...

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Sélectionner un Expert Transports doté de l'expertise et des aptitudes sociales ad hoc.
2. Profiter immédiatement de cette expertise pour obtenir des résultats le plus rapidement possible.
3. Organiser la transmission de la connaissance aux gestionnaires de dossiers afin de conserver la connaissance à long terme au sein de l'organisation.

Luc Van Gorp
CEO, Groupe Aoste

COMPANY PROFILE

- Numéro1 de la charcuterie en France
- 145 000 tonnes produites par an
- 730 millions d'euros de chiffre d'affaires net
- 4 000 collaborateurs
- 13 sites de production

Transition réussie chez Aoste

Acteur majeur du secteur agro-alimentaire français, le groupe Aoste a fait appel à Essensys pour gérer le management de transition d'une de ses usines. La réactivité et le professionnalisme de la réponse apporté ont permis à cette collaboration d'être un succès. Luc Van Gorp, CEO du Groupe Aoste, nous expose la collaboration.

Qu'est ce qui a conduit Goupe Aoste à rechercher un executive manager ? Etait-ce directement lié à la fusion récente ?
Groupe Aoste est un groupe dynamique (leader en charcuterie en France avec € 730 millions de chiffre d'affaires, 4 000 personnes et 13 sites de production), qui dans le cadre de sa stratégie évolue en permanence pour s'adapter et développer sa performance. Ainsi, le groupe a eu besoin de gérer la mobilité interne d'un directeur d'usine vers un autre site, ce qui constituait une progression dans la carrière de ce cadre dirigeant. En même temps, le groupe tenait à passer un relais immédiat à un nouveau directeur d'usine, et pour cela avait besoin de mettre en place rapidement un cadre directement opérationnel grâce à son expérience et grâce à son adaptabilité renforcée par la pratique de manager de transition.

Pourquoi avoir choisi la formule du manager de transition ? D'autres alternatives étaient-elles envisageables ?
L'objectif de Groupe Aoste étant de muter rapidement son directeur d'usine vers sa nouvelle affectation, et de pourvoir dans le même temps le poste laissé libre, peu de possibilités se présenter : en effet, le lancement d'un recrutement externe prenait du temps et ne correspondait pas à l'objectif d'éviter la vacance dans la fonction de directeur d'une usine importante. La formule de management de transition, elle, paraissait répondre au mieux aux deux objectifs.

Pourquoi avoir choisi Essensys ?
Nos rencontres avec Essensys nous ont permis d'apprécier sa qualité d'écoute, et de compréhension rapide de notre Groupe et de nos besoins. La réactivité, et le professionnalisme d'Essensys tout au long de la démarche (recherche et pertinence dans la présentation des candidats, suivi de proximité des candidats, puis suivi au cours de la mission de management de transition) nous apportaient les garanties recherchées

Quelles responsabilités et tâches spécifiques confiées au manager de transition ? A-t-il des responsabilités particulières ?
Le manager de transition est arrivé directement avec la responsabilité complète d'un directeur d'usine. Il lui était demandé de poursuivre, à un rythme soutenu, l'optimisation de cette usine, en terme de performance, coûts, qualité, organisation.

Qu'est ce que la collaboration avec Essensys a apporté à Groupe Aoste ? Dans quelle mesure l'offre d'Essensys était-elle en adéquation avec la demande Gr Aoste ?
La collaboration avec Essensys nous a apporté un 'regard extérieur' sur notre organisation, la transmission d'autres expériences.

Quels furent les éléments clés du succès de cette collaboration ? Peut-on dire quelle fut fructueuse ?
La compréhension de notre activité, de nos orientations, ainsi que de nos attentes, voir même du style de management, ont certainement contribué à l'efficacité de notre collaboration. La relation directe et transparente avec Essensys la renforce.

Quels sont aujourd'hui les plans de développement futur ? La présence du manager de transition facilite-t-elle la mise ne place de nouvelles perspectives à moyen et long terme ?
Le dynamisme de notre entreprise, ainsi que l'importance de 'l'entrepreneurship' dans notre métier, fera que le management de transition continuera à contribuer à la mise en œuvre de nos projets.

Essensys a choisi pour vous :

La disruption : une méthode à succès pour les entreprises qui souhaitent innover

Jean-Marie Dru, directeur de l'agence de publicité parisienne BDDP, a lancé en 1996 le concept de disruption créative dans son ouvrage intitulé 'Disruption : overturning conventions and shaking up the marketplace'. Selon lui, la disruption est une phase nécessaire pour toute organisation qui souhaite mettre en œuvre un concept entièrement nouveau. La disruption est une rupture nette avec le passé, où les règles familières sont rompues et les conventions établies remises en question.

Enfin, dans son troisième ouvrage, 'How disruption brought order : the story of a winning strategy in the world of advertising', il étudie l'impact de la disruption chez plusieurs marques de renommée mondiale.

Penser au-delà du cadre familier
Selon l'auteur, nous nous laissons guider par les préjugés inhérents à notre culture et cela détermine la vision que nous avons de notre activité. Ce sont ces préjugés, ces règles et ces conventions qui nous empêchent de porter sur elle un regard pur et créatif. La disruption abroge tous ces accords et nous oblige à penser au-delà du cadre familier. L'auteur définit la disruption comme la créativité sans les bornes traditionnelles avec, pour résultat, des produits, des marques et des services radicalement nouveaux. La disruption insuffle l'innovation et la proactivité dans votre entreprise. À son tour, celle-ci provoque le changement au lieu d'y réagir depuis la touche.

La disruption dans la pratique
Jean-Marie Dru explique aussi comment exploiter concrètement l'énorme potentiel du concept de disruption. Il décrit en détail plusieurs stratégies innovantes qui vous permettent de franchir les obstacles traditionnels à la créativité.
Il apprend à votre organisation à se défaire de son approche traditionnelle et à considérer un concept d'affaires sous un tout autre angle. Par ailleurs, il vous livre une série d'outils pratiques servant à identifier et à répertorier les obstacles existants. Un exercice qui constitue le point de départ d'une impressionnante série d'exemples à l'aide desquels Jean-Marie Dru illustre comment les entreprises – se basant sur les connaissances acquises lors de ce processus – parviennent à élaborer, via l'application systématique d'idées disruptives, des stratégies d'innovation, des campagnes marketing et des projets opérationnels. Ces exemples montrent comment la disruption peut aider votre organisation à innover et, ce faisant, à renforcer sa position concurrentielle.

Le management de transition

Le recrutement de cadres

Le management coaching

Bruxelles : +32 2 761 94 60
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