

Essensys Newsletter ▼ Mars 2009 ▼ 04

SENSE

**“La manière dont le CEO
soutient un manager de transition
a toute son importance.”**

Luc Sterckx
CEO SPE



CASES ▼

Markant Office Furniture - SPE - TI Automotive

ESSENSYS
Management Expertise
Worth your trust



Prendre le pouls...

Essensys estime important de savoir ce qu'il se passe dans les grandes entreprises. Dans la presse nous pouvons voir nombre de sujets traitant de la récession économique. Mais comment les CEO ressentent-ils réellement la situation économique actuelle et quels seront les enjeux pour 2009?

Essensys a fait réaliser une étude indépendante auprès des CEO des grandes entreprises afin de connaître leur opinion sur les meilleures façons de se prémunir contre la crise. Il ressort de cette étude que les CEO demeurent réalistes, pragmatiques et motivés. Ils ne sont pas découragés par la crise, ils ont choisi de se tourner vers l'avenir et souhaitent maintenir leur stratégie à long terme. Une attitude plutôt positive donc. Vous trouverez les résultats détaillés de cette enquête dans cette nouvelle édition de Sense.

A côté de cela, Sense aborde trois nouveaux cas clients très intéressants. Le Directeur temporaire RH chez SPE avait pour mission d'établir une politique RH cohérente après la fusion. TI Automotive était à la recherche d'un Plant Manager ad interim pour leur filiale à Deeside. Pour Markant Office Furniture, Essensys s'est mis à la recherche du nouveau Country Manager idéal pour la Belgique, et ce avec succès.

Je vous souhaite une lecture agréable et pleine d'inspiration.

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 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 a trouvé important de prendre le pouls des entreprises leaders sur leur marché. Le bureau d'études Ipsos a donc été chargé, fin de l'année dernière, de mener une enquête indépendante auprès de 151 Top Managers. Parmi les questions : Quels seront, selon eux, les facteurs de réussite en 2009 ? Quelles sont leurs expériences de management de transition ?

L'opinion des managers

Les 151 CEO et DRH se sont vus remettre une série de questions sur la situation actuelle. Quel regard portent-ils sur la compétitivité ? Quelles démarches entreprennent-ils pour trouver du personnel qualifié ? Trouvent-ils encore du capital pour investir en ces temps de crise ? Et continuent-ils à se soucier de l'environnement ? Leurs réponses ont été franches et parfois surprenantes. Réalistes, pragmatiques et déterminés à tous égards, ils ne se laissent pas déconcerter par la crise financière et ne perdent pas de vue les objectifs à long terme en matière d'égalité, de durabilité et de souci de l'environnement.

Plaidoyer pour le libre marché

Les trois quarts des managers estiment que la concurrence doit pouvoir continuer à jouer un rôle : ils plaident en faveur d'un marché libre. Cela dit, 25 % d'entre eux pensent qu'il faut convaincre les consommateurs d'acheter davantage de produits locaux et sont donc favorables à une intervention dans ce libre marché. Une approche protectionniste, locale dans une économie mondiale globalisée : telle est l'idée qui anime un certain nombre de top managers. Pour 84 % des managers interrogés, les charges salariales constituent un handicap majeur pour la compétitivité. En revanche, la maîtrise des prix de l'énergie et du carburant

ne préoccupe que 16 % à peine des répondants. Les charges salariales peuvent évidemment être déterminées au niveau national tandis que les prix de l'énergie, eux, sont généralement fixés au niveau international.

Une meilleure qualité de vie pour le personnel

Les CEO et les DRH perçoivent chez leurs collaborateurs une double aspiration : une meilleure qualité de vie et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. 69 % des personnes interrogées estiment que les entreprises doivent s'adapter à cette tendance. Les autres (31 %) pensent qu'ils pourraient exiger encore plus de disponibilité et de flexibilité de la part de leurs collaborateurs. Malgré la crise, le panel n'entend pas massivement ressortir les « vieux » instruments HR. Plus de trois managers sur dix considèrent une gestion du personnel durable comme « acquise ».

Trouver des talents : une tâche ardue

69 % des CEO et DRH sont d'avis que le management local ne doit pas se limiter à l'exécution pure et simple des décisions prises dans les sièges sociaux à l'étranger. Selon eux, il est dès lors important de s'entourer de collaborateurs de qualité. La recherche de

QUELS TOP MANAGERS ONT ÉTÉ INTERROGÉS ?

- ▼ Secteur industriel : 29,5 %
- ▼ Secteur public et para-public : 25,5 %
- ▼ Secteur financier et conseil : 21,5 %
- ▼ Commerce (B2B & B2C) : 15,5 %
- ▼ Autres secteurs : 8 %

Pour pallier la pénurie de personnel qualifié sur le marché du travail, il faut...

... stimuler l'immigration économique ?

86 % **14 %**

... permettre aux entreprises de participer pleinement à l'organisation et au contenu de l'enseignement ?

86 % **14 %**

... abandonner la politique d'égalité des chances et réinstaurer des établissements scolaires élitistes ?

24 % **76 %**

■ d'accord ■ pas d'accord

ces talents se révèle souvent une tâche ardue (graphique 1). 86 % des CEO et DRH souhaiteraient stimuler l'immigration économique et participer à l'organisation de l'enseignement et à l'élaboration des programmes. Une minorité (24 %) pense qu'il faudrait réinstaurer des établissements scolaires élitistes, faisant fi de la politique d'égalité des chances menée aujourd'hui. Selon les managers interrogés (69 %), la pénurie de personnel qualifié sur le marché du travail confère plus de pouvoir aux syndicats lors de la discussion des prétentions salariales.

Le développement durable est indispensable

Les CEO et DRH estiment quasi unanimement (98 %) qu'une entreprise doit suivre, autant que faire se peut, une politique de développement durable (graphique 2). 86 % pensent que les entreprises doivent endosser le rôle

“Nous constatons que les managers gardent une image nuancée de la crise financière : ni optimiste, ni pessimiste, mais simplement réaliste.”

Michel Van Hemele, Managing Partner Essensys

de chef de file. Les managers voient dans cette politique un investissement à long terme efficace et judicieux susceptible d'améliorer

la compétitivité. Ce qui ne veut pas dire pour autant qu'ils ne sont pas attentifs à la réalité du quotidien : 43 % d'entre eux estiment, avec un pragmatisme certain, que la crise économique et financière exige la définition de priorités temporaires. Ils n'hésitent pas à balayer devant leur porte en affirmant que les banques ne sont pas les seules responsables de la crise financière (88 %). Enfin, un manager sur trois craint qu'à l'avenir, il soit plus difficile d'obtenir un financement (37 %).

Le management de transition est bien intégré

Qu'en est-il des expériences des Top Managers en ce qui concerne le management de transition ? 62 % des CEO et DRH interrogés y ont déjà recours : 26 % depuis plus de quatre ans et 39 % depuis deux à quatre ans. Le management de transition est donc bien intégré. Pourquoi engagent-ils des mana-

gers de transition ? Les raisons sont multiples : pour garantir la continuité (57 %), pour réaliser des projets particuliers (51 %),

pour permettre à l'entreprise d'acquérir des connaissances ou des compétences spécifiques (37 %) ou pour encadrer la gestion des changements (31 %). Huit CEO sur dix prévoient de faire appel au management de transition dans le futur. Par contre, seulement six DRH sur dix pensent faire de même. Les DRH semblent par ailleurs, de manière générale, moins bien connaître le management de transition et ses applications dans leur entreprise.

Les entreprises doivent suivre une politique de développement durable...

... car cela renforcera leur compétitivité à long terme.

98 % **2 %**

... car l'environnement est un sujet brûlant et les entreprises doivent montrer l'exemple.

86 % **14 %**

... sauf en temps de crise économique et financière car il y a, à ce moment-là, d'autres priorités.

43 % **57 %**

■ d'accord ■ pas d'accord

“Il est important pour Essensys de garder à l'esprit la vision à long terme de nos clients dans le cadre des missions de management de transition que nous confient les CEO.”

Michel Van Hemele, Managing Partner Essensys

Image nuancée

Michel Van Hemele d'Essensys estime que les résultats de l'étude sont réalistes et tournés vers l'avenir. « Nous constatons que les managers gardent une image nuancée de la crise financière : ni optimiste, ni pessimiste, mais simplement réaliste. Leur opportunisme ne constitue nullement une entrave à un avenir durable », explique-t-il. « Il est important pour Essensys de garder à l'esprit la vision à long terme de nos clients dans le cadre des missions de management de transition que nous confient les CEO. »

Vous pouvez consulter les résultats complets de l'enquête sur le site Internet d'Essensys, www.essensys.eu.

QUATRE CONCLUSIONS IMPORTANTES TIRÉES DE L'ÉTUDE

1. 75 % des Top Managers estiment que le marché libre, sans protectionnisme, doit être préservé.
2. 84 % considèrent les **charges salariales** comme un **handicap majeur** pour la **compétitivité**.
3. L'**immigration économique (86 %)** et une participation transparente dans l'**enseignement (86 %)** sont considérées comme des solutions dans la **recherche de talents**.
4. Les Top Managers sont des **partisans** de l'**entreprise durable (98 %)** et estiment même que **les entreprises ont un rôle pionnier (86 %)**. Cela dit, en temps de **crise**, certaines **priorités** peuvent être **adaptées**.



Luc Sterckx
CEO SPE

Le manager de transition doit lancer la mécanique

Lorsqu'ils ont fusionné, les producteurs d'énergie SPE et Luminus ont jugé nécessaire de s'adjoindre un directeur des RH qui élaborerait une politique cohérente à partir des différentes cultures et traditions de leurs entreprises respectives. Le CEO Luc Sterckx retrace leur quête d'un manager de transition appelé à poser les premiers jalons sur la bonne voie.

COMPANY PROFILE

- ▼ Secteur de l'énergie
- ▼ Deuxième plus grand acteur du marché belge de l'énergie avec un chiffre d'affaires d'environ 2,4 milliards d'euros
- ▼ Actionnariat : Centrica (51 %) et actionnaires historiques tels que les intercommunales ALG et Publilum
- ▼ Compte parmi les 30 plus grosses entreprises belges
- ▼ La SPE produit de l'électricité dans 21 centrales situées en Flandre et en Wallonie. Sa capacité se compose à 12 % d'énergie renouvelable
- ▼ SPE-Luminus commercialise de l'électricité et du gaz sous la marque Luminus et dessert plus de 1,6 million de particuliers et de clients professionnels
- ▼ Environ 1 000 collaborateurs

A l'automne 2007, SPE a engagé un directeur des RH à titre temporaire. Pourquoi ?

Luc Sterckx : En fusionnant la SPE, Luminus et quelques autres électriciens plus petits, nous avons en fait créé une toute nouvelle entreprise. Ses cinq composantes avaient chacune en propre une culture et une histoire. Il faut des années pour édifier une politique cohérente des RH dans une nouvelle entité forte d'un millier de collaborateurs. Nous n'avons pas trouvé tout de suite un candidat optimal pour mettre une telle politique sur les rails, entre autre à cause de l'accroissement d'échelle. Une fusion d'entreprises, cela équivaut à intégrer des gens. Naturellement, cette tâche revient en premier lieu au patron. Mais pour l'exécuter, il a quand même besoin d'un bras droit, le Directeur des RH. C'est pourquoi nous tenions à engager quelqu'un qui pourrait être sur le pont dès le jour J, même si ce n'était que pour un temps.

Pourquoi vous êtes-vous adressé à Essensys ?

Luc Sterckx : Nous n'avions pas encore collaboré avec Essensys, mais je connaissais bien Marc Crombez et Michel Van Hemele, les associés gérants d'Essensys. Je savais qu'ils pouvaient dénicher le profil que nous souhaitions. J'ai pris contact avec Marc Crombez et nous n'avons pas tardé à tomber d'accord sur le manager sélectionné par Essensys comme directeur temporaire des RH de la nouvelle SPE.

Quelle était sa tâche concrètement ?

Luc Sterckx : A nos yeux, le directeur des RH ad interim était vraiment quelqu'un qui devait assurer la transition. Il a posé les premiers pas voulus sur la voie d'une bonne politique des RH. Au début, je m'étais attribué la fonction de directeur des RH. Je siégeais dans un Comité RH de quatre personnes aux côtés de gens de SPE Noord,

“La manière dont le CEO soutient un manager de transition, est très importante.” Luc Sterckx, président de K.E.M.P. nv et CEO de la SPE

SPE Sud et de l'ancienne Luminus. Cela a duré deux ou trois mois, mais ce n'était pas tenable à long terme, nous le savions. J'aime regarder vers l'avenir et on ne peut pas se contenter de faire tourner la boutique. Il faut aussi tenir compte du fait que les collaborateurs de la SPE sont dispersés sur plusieurs sites.

Le directeur RH de transition est en poste depuis trois trimestres maintenant.

Comment a été le suivi assuré par Essensys ?

Luc Sterckx : Bon. Il y a eu des entretiens de suivi avec Marc Crombez et ils ont été des plus utiles. On sentait d'ailleurs le souci du service fourni au client. C'est vraiment une valeur ajoutée. Nous étions également contents du manager de transition d'Essensys. La réussite d'une collaboration de ce genre dépend de divers facteurs. Un : est-ce la bonne personne ? Deux : la confiance en interne est-elle suffisante ? Les collaborateurs savent que le manager de transition ne fait que passer, il faut éviter que ce statut ne soit préjudiciable à son travail. Le CEO doit soutenir pleinement une telle personne. Heureusement, il ne lui a pas fallu longtemps pour recevoir le soutien de ses collègues. Trois : si ça ne va pas sur certains points, vous devez corriger le tir – ou remplacer la personne – et vous devez en tirer les leçons. La seconde option ne s'est pas avérée nécessaire, tout a plutôt bien marché.

Essensys a donc bien fait son travail : on y sent une grande attention pour le client. Une telle valeur ajoutée est nécessaire lorsqu'on parle de postes de management.

Ensuite, le moment est venu d'engager un directeur des RH à titre définitif. Le directeur de transition a-t-il été associé à ce choix ?

Luc Sterckx : Non. Cela n'avait rien à voir avec lui. Nous avons une procédure bien précise en la matière et nous l'avons suivie intégralement. La responsabilité finale de l'attribution des fonctions supérieures incombe au Conseil d'administration, nous avons une tradition et aussi des processus standard pour embaucher des managers. Nous passons d'ailleurs par un bureau externe. Tout le monde trouve cela commode et nous ne tenions pas non plus à déroger à la règle.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Engagement d'un **directeur des RH expérimenté à très court terme**
2. Poser les premiers jalons sur la voie d'une **politique des RH cohérente**
3. Tenir compte des **cultures et traditions** de cinq entreprises qui **fusionnent** au sein d'une **nouvelle entité**

Qu'est-ce qui fait pour vous que quelqu'un est un bon manager ou directeur de transition ?

Luc Sterckx : Hé bien, vous devez être conscient du fait qu'il s'agit d'un autre profil que celui d'une personne que vous engagez à titre définitif. La différence est réellement grande. Un manager de transition est là pour lancer la mécanique tandis qu'un manager permanent est quelqu'un qui travaille à moyen terme et en profondeur. Et cela implique de travailler en fonction d'une stratégie et d'avoir une vision claire. Cela ne veut naturellement pas dire qu'un manager de transition n'en est pas capable par définition, mais ses priorités sont ailleurs. On ne peut pas sous-estimer cela. Vous avez besoin de beaucoup de capacités ET d'expérience pour faire un bon manager de transition. Vous devez être capable de saisir très vite ce que l'on attend de vous. Les résultats doivent suivre rapidement. Vous devez être flexible et disposer d'une grande faculté d'adaptation. Il n'est pas mauvais d'avoir certaines aptitudes à la diplomatie, car un manager de transition doit user de persuasion dans son travail. Vous devez avoir l'autorité voulue pour vous faire accepter. Après tout, un manager de transition, c'est quelqu'un qui est parachuté ex abrupto dans une société. Et bien entendu, la manière dont le CEO soutient cette personne, a aussi toute son importance.



Hans Dieltjens
Directeur des Opérations TI Automotive

Recherche apport immédiat d'expérience

Présent dans le monde entier, TI Automotive fournit des circuits d'alimentation à la quasi-totalité des grands constructeurs automobiles en Europe. Hans Dieltjens, Directeur des Opérations, nous explique comment Essensys a aidé TI Automotive à résoudre les problèmes opérationnels de sa filiale de Deeside (Royaume-Uni).

Quel était le problème rencontré par la filiale de TI Automotive à Deeside ?

Hans Dieltjens : Notre filiale de Deeside, qui fournit des circuits d'alimentation à des usines d'assemblage de Toyota, Honda, Land Rover et Jaguar, souffrait de nombreuses difficultés opérationnelles. Le but était de résoudre ces problèmes dans leur ensemble. Il fallait revoir la planification du travail, diminuer la marge d'erreurs, améliorer la qualité en général,...

Bref : rehausser les performances opérationnelles, qui déteignaient forcément sur les performances financières. Par ailleurs, nous devions aussi nous occuper de quelques nouvelles lignes de production, mais ce n'était pas là notre principale préoccupation.

Vous cherchiez donc quelqu'un pour résoudre ces problèmes à court terme ?

Hans Dieltjens : Absolument. Nous voulions quelqu'un qui soit immédiatement opérationnel. C'était la première condition. Pour réussir cette opération délicate, il nous fallait une personne ayant une forte expérience de management dans le secteur automobile. C'était la deuxième condition. Notre filiale de

Deeside avait besoin d'un apport immédiat d'expérience. Quelques personnes au sein du groupe auraient pu convenir, mais cela n'aurait fait que déplacer le problème. Cela ne nous avançait à rien. Nous aurions créé un vide, que nous aurions dû combler à son tour. C'est pour cela que nous avons opté pour une personne externe, que nous pouvions détacher à Deeside.

Comment êtes-vous arrivé chez Essensys ?

Hans Dieltjens : Personnellement, je n'avais jamais collaboré avec Essensys, mais notre directeur RH de l'époque les connaissait. D'ailleurs, pour trouver le candidat idéal, nous avons contacté plusieurs bureaux, pas uniquement Essensys. Nous avons également interviewé plusieurs candidats. Ce n'était pas si simple, car comme je l'ai déjà dit, nous cherchions à engager quelqu'un assez rapidement. La personne devait avoir de l'expérience et du savoir-faire. Elle devait être d'accord de travailler pendant un certain temps à l'étranger. Essensys nous a proposé plusieurs candidats de très bon niveau. Nous avons remarqué que leurs candidats avaient

toujours le bon profil. Ils nous ont présenté les personnes les plus adéquates pour le job et nous avons choisi la bonne personne.

Comment saviez-vous que vous aviez fait le bon choix ?

Hans Dieltjens : Nous partions du principe que nous avions besoin d'une personne capable de remettre la production à Deeside sur les rails et ce, à court terme. Très peu de temps après son arrivée, le manager de transition d'Essensys s'est vu confier la direction générale de la filiale. Il possédait une bonne expérience internationale, entre autres en tant que Directeur des Opérations dans la société automobile Johnson Controls. Grâce à son expérience et à son savoir-faire, il nous a paru vite évident qu'il était la personne idéale pour diriger la filiale de TI Automotive à Deeside.

Quels types de contacts avez-vous eus avec Essensys pendant la mission temporaire d'Alain Doucet ?

Comment s'est déroulé le suivi ?

Hans Dieltjens : Nous nous étions bien mis d'accord sur les 'deliverables', sur les ob-

jectifs à atteindre. Sa mission a fait l'objet d'un suivi de qualité. Nous avons notamment eu quelques réunions en présence de Marc Crombez d'Essensys. Tout s'est très bien passé. Évidemment, Marc Crombez n'était pas présent à chaque discussion, ce n'était pas toujours utile. Je me suis moi-même souvent rendu à Deeside. Mon bureau se trouve ici, dans notre site de Lokeren, mais je visite de toute façon régulièrement toutes nos implantations en Europe.

La mission temporaire de cinq mois a été prolongée, puis remplacée par un contrat fixe...

Hans Dieltjens : En effet. La mission de management de transition démarra le 11 juin 2007 pour une durée initiale de cinq mois. Nous l'avons ensuite prolongée jusqu'en novembre 2008. Depuis lors, le manager de transition s'est vu offrir un contrat fixe pour continuer à diriger la filiale de Deeside. Nous nous étions bien mis d'accord avec Essensys concernant une embauche éventuelle. La transition s'est donc déroulée de façon correcte et professionnelle.

“Essensys nous a présenté les personnes les plus adéquates pour le job.”

Hans Dieltjens, Directeur des Opérations TI Automotive

COMPANY PROFILE

- ▼ Secteur automobile
- ▼ Siège social à Oxford (Royaume-Uni)
- ▼ Deux divisions : Fuel systems (en Belgique : Lokeren) et Fluid carrying systems (en Belgique : Liège et Mons).
- ▼ TI Automotive fournit des circuits d'alimentation à Daimler, Ford (et Volvo), General Motors, Toyota, Nissan, Volkswagen, Audi, BMW,...
- ▼ Emploie environ 20 000 collaborateurs dans le monde et 1 150 en Europe

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Sélection d'un **responsable de production/d'usine** ayant de l'expérience et du savoir-faire dans un contexte international
2. En plus du profil adéquat, le candidat doit être prêt à **travailler** temporairement à **l'étranger**
3. Le manager doit être libre assez rapidement en vue d'**améliorer les performances opérationnelles** à court terme



Cees Spijker
Sales Director
Markant Office Furniture

La connaissance des différences culturelles est cruciale

En mars 2008, au terme d'une procédure de recrutement menée à bien par Essensys, Markant Office Furniture nommait un nouveau Country Manager pour la Belgique. Pendant l'année et demie précédente, Markant Belgique avait navigué sous pavillon néerlandais. Cees Spijker, Sales Director, nous explique pourquoi il était nécessaire de désigner un directeur belge afin de rétablir la confiance et de convertir le potentiel du marché en résultats effectifs.

En mai 2008, un nouveau Country Manager était nommé pour la Belgique. Quel profil recherchez-vous ?

Cees Spijker : En premier lieu, nous voulions quelqu'un à même de restaurer la confiance sur le marché belge. Nous sortions d'une passe difficile. Pour neutraliser celle-ci, nous avons choisi de confier le pilotage du marché belge à un Manager belge opérant en Belgique. Ainsi, nous donnions au nouveau Country Manager la possibilité de partir de zéro. Il était essentiel que notre nouveau directeur soit une personnalité rayonnant de confiance et quelqu'un qui puisse poursuivre le développement de nos parts de marchés en Belgique. Une personnalité motivée qui pouvait convertir en résultats concrets le potentiel offert par le marché belge et créer de la stabilité à long terme.

Vous avez fait appel à Essensys. Comment s'est déroulé le processus de sélection ?

Cees Spijker : Nous savions qu'Essensys était l'un des acteurs importants du marché de la mise à disposition de managers de transition, mais dans ce cas-ci, nous avons fait appel à eux pour une vaste opération de recrutement. Pour commencer, Etienne Hendrickx, d'Essensys, a eu un entretien poussé avec divers candidats intéressés. Puis, il a sélectionné dans ce groupe le candidat le plus

approprié : Erwin Roels. Après un premier screening à Anvers, Erwin est venu deux fois aux Pays-Bas. Lors de ces entretiens avec notre Directeur Général Jan Beltman et moi-même, il est apparu assez vite qu'il était le candidat que nous recherchions. Erwin n'avait pas seulement les compétences voulues pour créer la confiance, il avait aussi l'expérience d'une branche similaire où il avait prouvé que, grâce à un sens commercial aigu, il pouvait obtenir de solides résultats.

Comment avez-vous su qu'Erwin Roels était l'homme en mesure de restaurer la confiance ?

Cees Spijker : L'impression était bonne. Par sa personnalité, son dynamisme et ses idées, il s'est tout de suite imposé comme quelqu'un qui connaissait son affaire et dont l'assurance transparaisait aussi. C'est quelque chose qu'il n'est pas si facile de définir. Le courant passe ou ne passe pas. Et avec ce candidat, il est passé d'emblée.

Trouviez-vous important que la fonction de Country Manager soit occupée par un Belge ?

Cees Spijker : Certainement. Durant la phase de transition, nous avons clairement remarqué que la manière néerlandaise de diriger ou de faire des affaires était très différente de la

manière belge. Pendant nos entretiens avec Essensys, il est apparu rapidement que notre établissement belge avait besoin d'un Country Manager belge. Nous voulions un directeur local connaissant les sensibilités culturelles et sachant les ménager.

Quelles sont selon vous les différences essentielles entre les styles néerlandais et belge en affaires ?

Cees Spijker : En Belgique, les relations personnelles jouent un rôle important. Les contacts personnels sont un facteur essentiel pour conduire son entreprise à la réussite. Aux Pays-Bas, nous séparons bien plus travail et vie privée. Nous préférons garder les relations professionnelles dans la sphère professionnelle. Un repas avec un client est l'exception beaucoup plus que la règle. Ce qui me frappe aussi, c'est que les Belges tiennent souvent le juste milieu et rechignent moins que nous aux compromis. Mettre de l'eau dans son vin, cela peut marcher en Belgique. Il n'en va pas de même aux Pays-Bas : chez nous, les règles sont les règles et elles doivent être respectées. Si le client a du mal à s'y plier, nous trouvons cela regrettable mais nous ne serons pas tentés de rechercher un compromis.

En attendant, voilà dix mois qu'Erwin Roels est en service. Une évolution est-elle perceptible ?

Cees Spijker : Tout à fait. Sur ces dix mois, il est parvenu à faire de notre implantation belge une entreprise saine. La clé de son succès réside dans la clarté de sa stratégie commerciale. Pour faire court, elle consiste à restaurer la confiance chez les clients existants, à exploiter le potentiel du marché et à

se focaliser sur de grands projets. Les chiffres en disent long sur le redressement qu'il a pu opérer. Une hausse du chiffre d'affaires de 10 à 12 %, ce n'est pas rien.

Comment s'y est-il pris pour inverser la tendance à ce point ?

Cees Spijker : Son expérience du secteur lui a été évidemment d'un grand secours. Il y avait non seulement de bons contacts, mais aussi une réputation fort solide. Il passe pour quelqu'un qui joue cartes sur table et qui tient parole. Il était donc l'homme qu'il nous fallait pour rétablir la confiance sur le marché. De plus, il a une intelligence très fine de ce marché, ce qui lui permet de définir la bonne stratégie. En choisissant de se concentrer sur les grands projets, il a mis dans le mille.

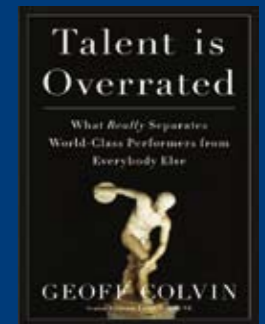
Quelle marge de manœuvre accordez-vous au Country Manager belge dans la réalisation de ses objectifs locaux ?

Cees Spijker : Nous voulions un directeur local qui gomme la 'néerlandisation'. Cela signifie d'office que vous devez lui laisser une certaine autonomie. Il connaît la situation belge et est bien placé pour prendre les bonnes décisions. Il va de soi que nous agissons en concertation et qu'il y a un cadre de délégation à respecter. Mais en principe, on peut dire que notre Country Manager décide du cap à suivre et reçoit les moyens et le soutien nécessaires à cette fin.

Quels sont vos objectifs pour 2010 ?

Cees Spijker : La Belgique reste un marché porteur. Même en cette période de crise, nous nous attendons à avoir assez d'opportunités pour poursuivre notre croissance.

Essensys a choisi pour vous :



Le talent est-il surestimé ?

Pourquoi certaines personnes excellent-elles dans ce qu'elles font ? Dans son livre « Talent is overrated: what really separates world class performers from everybody else », Geoff Colvin s'attache à trouver la cause des performances exceptionnelles. Selon lui, elle n'est pas déterminée par un dur labeur ou un talent inné comme on le pense souvent, ni par l'intelligence ou une mémoire exceptionnelle. Colvin approfondit le concept de « deliberate practice » (s'exercer consciemment de façon longue et répétée) d'Anders Ericsson et explique que ces principes peuvent être adaptés à la vie en entreprise. La question de savoir pourquoi de nombreuses organisations sont terriblement efficaces lorsqu'il s'agit d'empêcher les gens de réaliser des choses extraordinaires est également abordée.

COMPANY PROFILE

- ▼ Producteur de matériel de bureau design
- ▼ Distribue son mobilier de bureau via un réseau de concessionnaires
- ▼ Actif depuis 1948
- ▼ Opérait autrefois sous le nom d'Argo
- ▼ Siège social à Utrecht
- ▼ Actif à l'international : Etats-Unis, Belgique et Australie
- ▼ La production a lieu en Chine et en Malaisie
- ▼ 80 collaborateurs



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