

SENSE

“Le manager de transition sait trouver le juste équilibre entre les intérêts de l’employeur et ceux du travailleur.”

Alexander Dewulf
CEO, Cebeo





Investir dans l'avenir

Essensys et la Vlerick Leuven Gent Management School ont mis sur pied le "Mastering Interim Management" il y a dix ans déjà. Le but était de proposer une formation de qualité, efficace et parfaitement adaptée aux managers de transition. Ensemble, nous avons donc élaboré un programme idéal, qui s'appuie à la fois sur des bases théoriques solides et des expériences concrètes tirées du monde des entreprises.

Essensys a délibérément choisi d'être l'élément moteur de cette formation car nous sommes convaincus que les managers de transition professionnels peuvent jouer un rôle crucial dans les entreprises.

Vous trouverez également dans ce numéro de Sense trois cas particuliers où, à la demande de ses clients, Essensys a assuré la sélection d'un manager de transition possédant les compétences, l'expérience et le profil adéquats. Unipro recherchait un Directeur de site industriel chargé de définir et de mettre en œuvre une stratégie pour l'usine d'Aartselaar. GIMV avait besoin d'un Transition Manager pour encadrer une importante opération d'acquisition. Enfin, Cebeo a fait appel à Essensys pour trouver un Directeur RH ad interim capable d'apposer sa griffe sur la politique RH de l'entreprise.

Je vous souhaite une lecture agréable et inspirante !

Michel Van Hemele

Michel Van Hemele,
Managing Partner Essensys

Une expertise en Management digne de votre confiance

Essensys offre un service de grande qualité, innovant et orienté résultats. Nous sommes actifs en Belgique, en France et aux Pays-Bas. Voici un aperçu de nos principaux services.

1 Le management de transition

Pour vous offrir un service de grande qualité, nous travaillons avec des managers extrêmement compétents qui 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.



Joris Blommaerts
Directeur RH, Unipro

COMPANY PROFILE

- ▼ Filiale de CSM
- ▼ CSM : acteur mondial sur le marché des produits boulangers et des ingrédients alimentaires
- ▼ 8.700 employés à travers le monde
- ▼ Chiffre d'affaires net en 2007 : 2.500.000 euros
- ▼ Unipro Benelux : 500 collaborateurs
- ▼ Unipro Belgique : 2 usines à Merksem et Aartselaar



Une parfaite capacité d'adaptation à notre culture d'entreprise était essentielle

En avril 2008, Unipro a engagé un Directeur de site industriel pour son usine d'Aartselaar. Sa mission a consisté à faire évoluer l'unité de production d'une dimension locale à une dimension européenne correspondant à la nouvelle organisation du groupe. Joris Blommaerts, Directeur RH, raconte comment un manager de transition d'Essensys a mené à bien sa mission.

En avril 2008, vous avez engagé un manager de transition d'Essensys comme Directeur de site industriel. En quoi a consisté sa mission ?

Joris Blommaerts : Sa désignation était la suite logique de nos changements structurels. Depuis 2008, notre organisation repose sur une structure non plus nationale, mais européenne. La production de notre usine d'Aartselaar était essentiellement destinée au marché local. Aujourd'hui, avec la nouvelle organisation, nous livrons des produits en Belgique mais aussi dans d'autres pays européens. Désormais, la France, l'Angleterre, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne et le Portugal dépendent également d'Aartselaar pour l'approvisionnement de leurs produits surgelés. Cette organisation composée de différentes unités d'approvisionnement européennes nécessitait la désignation d'un nouveau Directeur de site. En effet, dans l'ancienne structure, notre usine était dirigée par un Directeur de production qui se concentrait avant tout sur l'aspect opérationnel. Nous attendions du Directeur de site qu'il conçoive et mette en œuvre le processus de changement, qu'il défende les intérêts des différentes parties prenantes en Europe et qu'il transforme l'usine en une machine bien huilée, capable de

réagir rapidement aux préférences en perpétuelle évolution du consommateur européen.

Quelles compétences spécifiques recherchez-vous dans le profil du Manager ?

Joris Blommaerts : Nous souhaitons trouver quelqu'un doté d'une expérience de management dans le secteur alimentaire

“La gestion du changement doit se faire dans la tête des gens.”

Joris Blommaerts, Directeur RH Unipro

et capable de s'adapter parfaitement à notre culture d'entreprise. Il était également primordial, dans notre nouvelle organisation, qu'il puisse penser "international" — au-delà des limites de l'usine locale. Notre réorganisation exigeait enfin de la part d'un Directeur de site la capacité à

instaurer une nouvelle mentalité. Autrement dit, nous avons besoin d'une personne particulièrement communicative. Le manager de transition d'Essensys combinait ces différentes compétences.

En quoi le manager de transition d'Essensys vous a-t-il semblé le Directeur de site de transition idéal pour Unipro ?

Joris Blommaerts : Sa qualité première a sans aucun doute été son énergie. De plus il s'est montré aussi bien un homme d'action que de réflexion. Il a réfléchi à une nouvelle stratégie pour l'usine et sa mise en oeuvre. Mais c'est également quelqu'un qui aime mettre la main à la pâte, un manager de terrain. Il se rend à l'atelier, retrousse ses manches et se mêle aux employés de la ligne de production. Son mode de gestion est très pragmatique. Il concentre son attention sur la réalité opérationnelle et les personnes chargées de faire tourner l'usine.

Quelles difficultés a-t-il dû surmonter pour mener sa mission à bien ?

Joris Blommaerts : Sa mission a consisté en l'élaboration et la mise en oeuvre d'un plan stratégique. Un plan qui vise à transformer l'usine d'Aartselaar en une unité de production efficace capable de répondre aux exigences de notre nouvelle organisation européenne. Le succès d'un tel plan implique l'adhésion de ses collaborateurs. Leur faire prendre conscience de la nécessité des changements, et les faire participer à ce processus, s'est révélé fondamental.

“En tant que manager, le succès de l'exécution d'un plan stratégique implique l'adhésion de vos collaborateurs.”

Joris Blommaerts, Directeur RH Unipro

Nous pouvons aujourd'hui affirmer sans crainte que le manager de transition d'Essensys est en passe d'atteindre deux objectifs : le développement d'un plan stratégique - en bonne voie - et l'application réussie de ce plan par le personnel.

Qu'est-ce qui vous fait penser que ce plan est en bonne voie ?

Joris Blommaerts : Le plan tient compte des différents acteurs – personnel, équipe de management – mais aussi des exigences du Directeur Technique et de l'unité commerciale. Dans notre nouvelle organisation, le Directeur Technique veille à ce que nos différentes usines satisfassent aux normes d'hygiène et de qualité en vigueur. La responsabilité de notre Directeur de site consiste donc à s'assurer que notre unité de production d'Aartselaar fonctionne dans le respect de ces normes et cherche à atteindre l'excellence opérationnelle. Les exigences du département commercial représentent un autre élément fondamental de ce plan. Ce département suit les tendances du marché et s'attend à ce que notre usine puisse satisfaire très rapidement les nouveaux goûts des consommateurs

Comment parvient-il à encourager les employés à mettre le plan en application ? Comment les fait-il participer au processus de changement ?

Joris Blommaerts : C'est un leader né. Il possède une vision solide et sait quelle direction il veut suivre. Il parvient en outre à exprimer sa vision avec clarté. Il est le type de manager qui fait ce qu'il dit et dit ce qu'il fait. Cette qualité le crédibilise. Il a accepté cette mission car il y croit. Il croit en l'usine. Il croit au potentiel de son personnel. Il respecte les collaborateurs, qui le respectent en retour. Il doit essentiellement ce respect à la cohérence de ses actions et à sa gestion proche des gens. C'est le "management by walking around". Il est connu comme le manager présent sur la ligne de production et fait bien plus que prendre des notes.

À quels niveaux observez-vous réellement de meilleurs résultats ?

Joris Blommaerts : Nous constatons de nettes améliorations sur le plan de la productivité. Nous gaspillons moins d'ingrédients. Les ruptures de stock sont nettement moins fréquentes. Nous devons ces améliorations à une meilleure planification. Ces critères

sont essentiels à nos yeux. Notre Factory Leadership Team veille à ce qu'ils soient respectés et continuent d'être optimisés.

Quelle est la fonction de la Factory Leadership Team ?

Joris Blommaerts : Cette équipe réunit les membres de la direction de l'usine d'Aartselaar. Nos HR Manager, Planning Manager, Research & Development Manager, Quality Manager, Maintenance Manager et Production Manager examinent, à partir de divers points de vue, dans quelle mesure nous pouvons continuer à améliorer les résultats de l'usine. Ils dirigent le programme d'amélioration. Un tel programme est un processus continu qui implique des efforts permanents. Nous ne pouvons pas nous

permettre de nous endormir sur nos lauriers. La hausse du prix des matières premières, des salaires et des prix de l'énergie, ainsi que la concurrence – très rude – nous obligent à procéder à des améliorations durables et continues.

Quelle est l'essence de ce succès ?

Joris Blommaerts : Ce sont nos employés qui font notre succès. Ce sont nos 160 collaborateurs, qu'il s'agisse des boulangers, des ouvriers, des techniciens ou des chefs d'équipe, qui font tourner l'usine. Si celle-ci se trouve aujourd'hui en bonne voie, c'est grâce à la vision de notre Directeur de site, mais aussi à la participation du personnel dans le plan stratégique. Cette participation ne s'est, bien sûr, pas faite d'un seul coup. Nous la devons avant tout aux qualités de leader du Directeur de site.

Quels sont les principaux avantages du management de transition ?

Joris Blommaerts : Nous faisons appel au management de transition lorsque des managers qui occupent des postes clés quittent l'entreprise. Nous voulons que ces postes restent vacants le moins longtemps possible. Nous disposons ainsi du temps nécessaire pour trouver la personne définitive. Souvent, un manager de transition peut aussi apporter une valeur ajoutée au processus de changement, avant tout grâce au regard objectif et neuf qu'il porte sur l'organisation. Il possède les compétences et la distance nécessaires au bon déroulement

du processus. La position de manager de transition bénéficie d'un positionnement clair. Les collaborateurs attendent de lui qu'il donne une nouvelle direction à l'organisation. Une mission beaucoup plus difficile à remplir pour un manager interne.

Cette distance n'est-elle pas un danger ? N'y a-t-il pas un risque que l'ensemble du processus de changement soit trop distant et que les collaborateurs ne se sentent pas concernés ?

Joris Blommaerts : C'est là tout l'art du management de transition. D'un côté, vous avez besoin de cette distance pour analyser la situation de façon objective et faire abstraction de tout avis subjectif. Moins vous êtes lié à l'organisation dans le temps, mieux vous êtes placé pour mener cet aspect de la mission à bien. La distance facilite le développement d'un plan stratégique plus réaliste. D'un autre côté, vous avez besoin de dynamisme et d'engagement. Grâce à ces deux éléments, votre plan est soutenu par la base et les collaborateurs font de votre vision un succès. Les bons résultats de l'usine d'Aartselaar aujourd'hui sont essentiellement dus au fait que le manager de transition d'Essensys a parfaitement maîtrisé ce difficile exercice d'équilibre. Il est parvenu à maintenir la distance nécessaire tout en faisant preuve d'un engagement soutenu aux côtés des collaborateurs. Si le manager de transition parvient à combiner cet équilibre avec une bonne connaissance du secteur, les résultats sont garantis.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Engager un **Directeur de site** pour l'usine d'Aartselaar
2. Définir une **stratégie** pour l'usine d'Aartselaar correspondant à la nouvelle organisation européenne et non plus à l'ancienne organisation nationale
3. Créer une **nouvelle mentalité européenne** chez les collaborateurs
4. Mettre en œuvre avec succès un **programme d'amélioration**
5. Concevoir un **avenir durable** pour l'usine d'Aartselaar



Bart Diels
Investment Director GIMV

COMPANY PROFILE

- ▼ Société d'investissement active sur le marché européen du capital-investissement et du capital-risque
- ▼ Cotée sur Euronext Bruxelles
- ▼ Les activités de capital-risque se concentrent sur trois domaines : Life Sciences – Technology - Cleantech
- ▼ 29 ans d'existence
- ▼ env. 100 collaborateurs
- ▼ env. 100 entreprises en portefeuille
- ▼ Valeur liquidative : 700 millions d'euros
- ▼ Liquidités disponibles : 500 millions d'euros
- ▼ Taux de rentabilité interne nette : 13%



Le manager de transition a contribué à la réussite du carve-out

GIMV voulait racheter une business unit de Nokia Siemens Networks (NSN). Le but était de transformer cette unité en une entreprise autonome par une opération de "carve-out". Cette entreprise devait devenir complètement indépendante de NSN et voler le plus rapidement possible de ses propres ailes. Bart Diels, Investment Director, explique pourquoi GIMV a partiellement confié cette mission à un manager de transition.

En 2007, vous avez lancé le processus d'acquisition de Open Transport Network, une business unit de NSN. Qu'impliquait-il exactement ?

Bart Diels : Lorsque nous avons appris en décembre 2007 que cette unité de NSN était à vendre, nous sommes passés rapidement à l'action. Nous avons collecté les informations nécessaires et avons pu nous mettre à l'ouvrage avec toute la célérité requise. Concrètement, j'ai dirigé la transaction avec le soutien d'Alex Brabers, notre Executive Vice President. Nous avons l'habitude de travailler "en duo" pour ce genre de transaction. Ce duo se compose du sponsor, qui mène la transaction, et du co-sponsor, qui sert de caisse de résonance.

Pourquoi avez-vous recherché un manager de transition ?

Bart Diels : L'objectif était de transformer la business unit en une entreprise indépendante de NSN, complètement autonome. Nous nous étions fixé le 1er janvier 2009 comme échéance. Si nous voulions respecter cette échéance, il nous fallait l'aide d'un manager de transition, qui aurait pour tâche de faire le lien entre l'équipe Transaction et l'équipe Transition. Sa mission était clairement définie, tant sur le plan de la durée que des responsabilités. Le manager de transition avait

6 mois pour faire aboutir l'opération de carve-out, avec l'aide de l'équipe de la business unit concernée.

Quelle est la différence entre l'équipe Transaction et l'équipe Transition ?

Bart Diels : L'équipe Transaction se charge principalement des négociations relatives à l'achat. Son objectif est de faire aboutir la transaction d'achat. L'équipe Transition a pour tâche principale d'assurer le fonctionnement autonome de l'unité. Certains aspects des négociations menées par l'équipe Transaction peuvent avoir des répercussions directes sur l'équipe Transition. Imaginons par exemple que l'on apprenne pendant les négociations que certains clients ne prolongeront pas leur contrat : cela aura des conséquences directes pour l'équipe Transition. D'où l'importance de pouvoir compter sur un manager de transition capable de faire le lien entre les deux équipes.

Comment la sélection s'est-elle déroulée ?

Bart Diels : Essensys nous a présenté un seul candidat et c'était exactement la personne dont nous avons besoin ! Son implication dans un projet similaire a évidemment été décisive. Ses compétences financières ont également pesé dans notre décision. Le contact est tout de suite bien passé.

“Nous recherchons un manager de transition capable de faire le lien entre l'équipe chargée des négociations et l'équipe responsable de la gestion opérationnelle.”

Bart Diels, Investment Director GIMV

Sur quels points vouliez-vous surtout vous concentrer pendant l'interview ?

Bart Diels : D'après le profil du candidat, il était clair qu'il avait une certaine expérience des projets de capital-investissement (private equity). Nous voulions cependant en savoir plus sur l'étendue de cette expérience. Nous recherchions aussi une personnalité active et pragmatique. Notre manager de transition avait une mission opérationnelle à remplir, nous ne voulions pas d'un manager qui se contenterait de diriger une équipe de consultants, il devait au contraire pouvoir mettre lui-même la main à la pâte. Pendant l'interview, nous avons pu constater que c'était un homme qui parlait peu et agissait beaucoup. Sa façon de communiquer, très efficace, a incontestablement contribué à la réussite de la transaction. Aux moments clés, il a su instaurer une communication concise et percutante.

La communication est essentielle dans un tel processus de transition. Comment s'est-elle déroulée, en général ?

Bart Diels : Nous utilisons un système de reporting basé sur des feux de signalisation "traffic light reporting". Pour résumer, nous communiquons en fonction de la situation : si elle est stable et sous contrôle, le feu est vert. Cela signifie que notre réunion hebdomadaire suffit et qu'il ne faut pas prévoir d'autres réunions. Si le feu est orange, nous décrochons le téléphone pour clarifier la situation. Si le

feu passe au rouge, nous ne tergiversons pas une seconde et planifions une réunion séance tenante afin d'aborder immédiatement le problème. L'avantage de ce système est qu'il exclut toute communication superflue. Vous disposez donc du temps et de la marge de manœuvre nécessaires pour vous concentrer sur les questions essentielles, vous pouvez vous attaquer aux vrais problèmes et les désamorcer efficacement.

Quels étaient les points névralgiques ? Et comment les avez-vous abordés ?

Bart Diels : Il y en avait plusieurs. Pour commencer, le plan de retraite. Nous voulions avoir une vision plus précise de nos responsabilités. Où s'arrêtaient les engagements de NSN ? Où commençait le nôtre ? Venaient ensuite les assurances. En tant qu'entreprise autonome, il nous incombait de régler cette question. Un autre élément important du processus de transition a été la mise en œuvre d'un système de planification d'entreprise (ERP) efficace. Par ailleurs, l'arrivée de 10 expatriés dans la nouvelle organisation était aussi une opération délicate. Ces 10 expatriés ont largement contribué au succès commercial, nous avons besoin d'eux pour réussir l'acquisition. Mais nous avons finalement pu gérer toutes ces questions sensibles et le manager de transition a joué un rôle clé à cet égard. Il a analysé les problèmes, proposé et préparé minutieusement des solutions afin que nous puissions

prendre les bonnes décisions rapidement. Il a préparé le terrain pour assurer une acquisition sans heurts. Il a aussi veillé à formuler des solutions pragmatiques pour résoudre les points névralgiques, toujours dans une démarche de concertation et de collaboration avec l'équipe de la business unit.

Comme évaluez-vous le processus de transition aujourd'hui ?

Bart Diels : La transition comme la transaction peuvent être qualifiées de belles réussites. Nous avons respecté les délais fixés. Les résultats de la nouvelle entreprise autonome dépassent les prévisions. Entre-temps, nous avons également recruté une vingtaine de personnes. Face à ces résultats, nous ne pouvons que nous réjouir et lancer avec une grande satisfaction : "Mission accomplie !".

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Mission de management de transition dans le cadre d'une **acquisition**
2. Désignation d'un **manager de transition** pour 6 mois
3. Identifier un candidat ayant une **expérience en opérations de carve-out**
4. Présenter le candidat adéquat, caractérisé par une **attitude pragmatique et un style de communication efficace**



Alexander Dewulf
CEO Cebeo

COMPANY PROFILE

- ▼ Distribution de matériel électrique
- ▼ 27 points de vente en Belgique (Flandre, Wallonie et Bruxelles)
- ▼ Active dans 4 domaines : électro-technique, câbles & réseaux, éclairage et HVAC (Heating, Ventilation & Air conditioning)
- ▼ chiffre d'affaires : 340 millions d'euros
- ▼ env. 600 collaborateurs



Le manager de transition donne plus de corps aux RH

En juillet 2008, Cebeo s'est retrouvé sans Directeur RH et a décidé de lui trouver un successeur ad interim. Ce dernier devait avoir une vision claire des RH et être de préférence ouvert à la perspective d'un recrutement permanent. Essensys a reçu pour mission de pourvoir rapidement cette fonction. Le CEO, Alexander Dewulf, nous explique comment les choses se sont déroulées.

En juillet 2008, vous avez fait appel à Essensys. Pour quelle mission ?

Alexander Dewulf : Notre Directeur RH a quitté l'entreprise en juillet 2008. Nous recherchions en fait bien davantage qu'un nouveau directeur pour ce département. Cebeo avait besoin d'un leader doté d'une vision précise dans ce domaine. Les RH étaient jusqu'à présent traitées en parent pauvre : aucun processus RH n'était clairement défini, nous n'avions pas de grille salariale transparente ni de procédure relative aux entretiens de fonctionnement. Les RH n'avaient pas suffisamment de poids au sein de Cebeo et nous voulions que cela change. Voilà pourquoi nous avons décidé que le directeur RH me rendrait compte directement et ferait aussi partie du Comité de direction.

Pourquoi était-il aussi important de donner davantage de poids aux RH dans votre organisation ?

Alexander Dewulf : Nous ne produisons rien, nous distribuons les produits fabriqués par d'autres. Dans une entreprise de services, ce sont les collaborateurs qui créent la valeur ajoutée. Nos clients viennent chercher l'expertise de nos collaborateurs. Nous leur donnons des conseils avisés et nous leur expliquons pourquoi le produit du fournisseur X est plus adéquat, dans leur cas particulier, que celui du fournisseur Y. Ces avis objectifs créent

une relation de confiance et incitent le client à revenir chez Cebeo. La qualité du service offert par nos collaborateurs influence directement nos résultats. Dans une entreprise de services comme la nôtre, les collaborateurs jouent donc un rôle crucial. Nous aspirons non seulement à la paix sociale, mais voulons aussi instaurer un climat d'entreprise qui investit dans l'humain.

Pourquoi vouliez-vous d'abord un directeur HR ad interim ?

Alexander Dewulf : J'ai envisagé de faire appel à un chasseur de têtes, mais j'y ai renoncé parce que nous avons besoin d'une personne qualifiée dans les plus brefs délais. Avec un chasseur de tête comme intermédiaire, il aurait fallu certainement 6 mois avant de trouver le bon candidat et nous ne pouvions pas attendre aussi longtemps. Notre département RH était déjà en sous-effectifs à ce moment. Le choix du management de transition a donc été vite fait, puisque c'était le moyen le plus rapide de pourvoir le poste et celui qui offrait les meilleures garanties de résultat. Et, au besoin, il est plus aisé de remplacer un manager ad interim qu'un manager engagé dans le cadre d'un contrat fixe.

Pourquoi avez-vous choisi Essensys ?

Alexander Dewulf : Parce que j'ai confiance en leurs services et ce, pour plusieurs rai-

“Avec un chasseur de tête comme intermédiaire, il aurait fallu certainement 6 mois avant de trouver le bon candidat.”

Alexander Dewulf, CEO Cebeo

sons. J’ai un bon contact personnel avec Michel Van Hemele, que j’ai appris à connaître au cours de quelques soirées passées à discuter. Je pouvais aussi me référer à une première expérience probante : lorsque j’étais CEO chez Nuon, nous avions déjà eu recours à Essensys, également pour une fonction de Directeur RH. Et l’expérience s’était avérée positive à tous égards. Leur façon de travailler, ultrarapide et efficace, m’avait fortement impressionné.

Comment s’est déroulée la sélection ?

Alexander Dewulf : Nous avons reçu très vite six profils susceptibles de convenir et avons invité trois candidats pour un entretien avec Steven Verhoyen (CFO) et moi-même. Au final, nous avons le choix entre deux candidats très différents. Nous avons retenu celui qui possédait le bagage opérationnel le plus solide. Son empathie et son approche humaine ont également été décisives. Nous avons senti d’emblée qu’il s’intégrerait parfaitement dans notre culture d’entreprise. Il était de surcroît ouvert à la perspective d’occuper cette fonction à long terme. C’était incontestablement un atout supplémentaire essentiel, sachant que nous recherchions une personne capable de donner plus de corps à nos RH. Compte tenu de tous ces éléments, le choix de notre nouveau directeur a fait et fait toujours l’unanimité.

Pourquoi cette fonction a-t-elle retenu l’intérêt du candidat ?

Alexander Dewulf : Le fait de pouvoir faire partie du Comité de direction et le défi inhérent à cette mission l’intéressaient. Il reste

encore énormément à faire dans notre organisation en matière de RH. Compensation & benefits, avantages extralégaux, plan de carrière, plan de succession : tous ces thèmes sont omniprésents dans une multinationale, mais pas nécessairement dans une entreprise familiale comme la nôtre. Mais c’est précisément ce qui rend la mission de notre nouveau Directeur RH si passionnante.

Vous attachez beaucoup d’importance à la place attribuée aux RH dans une entreprise.

Pouvez-vous démontrer qu’investir dans les RH est réellement rentable ?

Alexander Dewulf : Les chiffres de rétention et d’absentéisme sont non seulement révélateurs de la santé d’une entreprise sur le plan social, mais illustrent aussi le coût lié aux travailleurs absents ou qui quittent l’entreprise. Ce sont des indicateurs très concrets, qui permettent de mesurer l’effet d’une politique RH réussie.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Désignation d’un **Directeur HR de transition**
2. Identifier un candidat capable de donner du poids aux **RH** – à court et long termes – **au sein de l’organisation**
3. Sélection du profil adéquat, doté d’une **expérience probante** et capable d’instaurer un **climat de confiance**
4. Offrir des **garanties** de **qualité élevée**

Observez-vous déjà des évolutions positives depuis l’arrivée de votre Directeur RH ?

Alexander Dewulf : Nous constatons que notre nouveau Directeur RH est parvenu à faciliter les relations entre le département RH et les collaborateurs. L’absentéisme est en net recul dans notre centre logistique de Mouscron. Nous avons aussi commencé à organiser des entretiens de fonctionnement dans toute l’organisation. En mars/avril, nous avons lancé une enquête de satisfaction du personnel. Notre nouveau Directeur RH est parvenu à donner confiance aux collaborateurs et bénéficie en retour de leur confiance. Il sait aussi trouver le juste équilibre entre les intérêts de l’employeur et du travailleur.

Pour vous, quand un Directeur RH atteint-il ses objectifs ?

Alexander Dewulf : Quand il ose examiner ses décisions tant sous l’angle des RH que de l’entreprise. Quand il réussit – avec l’aide de la reste de l’équipe de direction – à instaurer une véritable collaboration. Les meilleurs joueurs individuels ne constituent pas pour autant la meilleure équipe, il faut définir des règles de jeu précises. Le Directeur RH peut jouer un rôle fondamental à cet égard. S’il parvient à créer le cadre adéquat, il n’est plus question de membres du personnel, mais d’une équipe. Et cette évolution offre une puissance incroyable à une entreprise : à ce moment, vous prenez conscience de la force extraordinaire de la collaboration !



Patrick De Greve
Directeur Général
Vlerick Leuven
Gent Management School



“Je suis convaincu que le management intérimaire est le modèle de marché du travail de l’avenir.”

Patrick De Greve, Directeur
Général Vlerick Leuven Gent
Management School

▼ La prochaine session de Mastering Interim Management commencera le 7 septembre jusqu’au 9 septembre 2009. Pour plus d’informations, contactez directement Marijke Van Leeuwen (tél. + 32 9 210 99 10).

Essensys et Vlerick : un partenariat efficace

Il y a 10 ans, Essensys a pris l’initiative de s’associer à la Vlerick Leuven Gent Management School en vue d’organiser avec elle un programme de formation destiné aux managers de transition. Patrick De Greve, Directeur Général de la Vlerick Leuven Gent Management School, nous explique comment la combinaison entre la connaissance académique renommée d’une part, et l’expérience pratique spécialisée d’autre part, a contribué au succès de cette formation.

Depuis 1999, vous organisez, en partenariat avec Essensys, le “Mastering Interim Management Program”. Comment l’idée de cette formation est-elle née ?

Patrick De Greve : Lorsqu’en 1999, René Groottaert m’a proposé d’organiser ensemble une formation destinée aux managers de transition, je n’ai pas été immédiatement convaincu. À cette époque, le marché belge du management de transition n’en était encore qu’à ses balbutiements. Il est cependant parvenu à me faire prendre conscience que c’était une opportunité rêvée et que nous pouvions, ensemble, aller plus loin dans le développement professionnel de ce marché.

Comment vous y êtes-vous pris ?

Patrick De Greve : Nous avons d’abord interrogé quelque 200 managers de transition. Nous voulions connaître leurs besoins et mettre au point notre programme de formation en fonction de ceux-ci. Nous avons constaté que ce groupe de managers indépendants avait une grande soif d’apprentissage et attendait beaucoup en termes de retour sur investissement.

Quels sont les éléments les plus appréciés par les participants au programme ?

Patrick De Greve : Outre les notions apprises

dans les différents modules, ils attachent beaucoup d’importance à l’interaction avec d’autres managers de transition. Ce partage d’expériences les aide à combler certaines lacunes. L’interaction leur permet d’apprendre à mieux maîtriser les domaines dans lesquels ils sont moins compétents. Les managers de transition vivent la formation comme une sorte d’immersion aux côtés de vingt autres professionnels expérimentés. C’est un peu comme une révision automobile. Tout comme une voiture doit être entretenue, un manager de transition doit pouvoir recharger ses batteries. C’est même essentiel. Avec Essensys, nous leur offrons une plateforme pour le faire.

Selon vous, quel est le principal atout de cette formation ?

Patrick De Greve : Il s’agit en fait d’un ‘voyage didactique’ : un trajet que l’on effectue en compagnie d’une vingtaine de confrères, et au cours duquel l’on partage connaissances et expériences. Le professeur est là pour accompagner les participants, mais ce sont ces derniers qui sont à la barre. Nous n’évitons pas la confrontation. Si Apollo 13 a été envoyé dans l’espace avec des défaillances, c’est à cause d’une mauvaise prise de décision. Dans une entreprise, les conséquences peuvent aussi être catastrophiques.

Il est important d'attirer l'attention des managers sur ce point et de leur montrer qu'ils doivent non seulement avoir raison, mais surtout veiller à ce que les autres en soient également convaincus. Autrement dit, ils doivent s'assurer que leurs bonnes décisions sont avalisées par l'organisation.

Dans votre brochure, vous expliquez qu'un manager de transition est quelqu'un qui apporte le changement plutôt que quelqu'un qui combat la crise. Que voulez-vous dire par là ?

Patrick De Greve : Un manager de transition est avant tout quelqu'un qui réalise des choses. C'est un penseur, mais surtout un acteur. Il est là pour apporter le changement. Nous ne le voyons pas comme un consultant qui vient simplement expliquer ce qu'il faut modifier. Non, un manager de transition est une personne qui non seulement trace les contours du changement, mais aussi le met en œuvre.

Les participants bénéficient-ils également d'un accompagnement individuel ?

Patrick De Greve : Notre programme de formation est réparti dans le temps, tout comme les différentes missions qui sont confiées au manager de transition. Lors de ces travaux pratiques, il bénéficie aussi d'un encadrement individuel par Essensys. Le but est de permettre au manager de transition de mettre la théorie à l'épreuve de la pratique.

Observez-vous une tendance des entreprises à faire de plus en plus appel au management de transition ?

Patrick De Greve : Sans aucun doute. Le management intérimaire se situe clairement en pleine phase de croissance. Dans le marché

actuel, l'emploi à vie appartient de plus en plus au passé et nous évoluons de plus en plus vers des projets de vie et vers l'apprentissage à vie. Nous manquons cruellement de talents en management et les prévisions nous montrent que cette pénurie ne fera qu'augmenter. Je suis convaincu que le management intérimaire est le modèle de marché du travail de l'avenir.

Pourquoi cette formation constitue-t-elle un investissement utile en cette période difficile sur le plan économique ?

Patrick De Greve : Une crise est un phénomène temporaire. Nous avons connu d'autres crises et périodes de basse conjoncture. Et que constatons-nous à chaque fois ? Que nous survivons à ces périodes difficiles. Plus encore, nous en sortons plus forts. C'est pour cela que nous pensons qu'il faut profiter de cette période pour se former. Et se préparer ainsi à la reprise. C'est comme Kim Clijsters. Elle veut à nouveau participer à un tournoi, et elle va donc profiter de cette période pour travailler et s'entraîner. Le même principe vaut pour les managers de transition. Pour rester au top, ils doivent régulièrement se ressourcer. Et c'est le moment rêvé de le faire.

Pourquoi se ressourcer est-il si important pour les managers de transition ?

Patrick De Greve : Les managers de transition sont comparables à de petites entreprises qui doivent vendre leurs produits. Pour un manager de transition, ce produit est son expertise. Il s'agit d'un bien précieux qui doit être entretenu avec le plus grand soin. Cette expertise, nous la prenons en charge pendant quelques temps au sein de notre Vlerick Leuven Gent Management School pour l'actualiser et la redynamiser afin qu'elle puisse ensuite affronter un nouveau défi.

Mastering Interim Management est composé des modules suivants :

- **Management Control** offre les outils pour rapidement analyser et gérer la culture, les processus et les systèmes d'une organisation. L'objectif est de pouvoir apprendre et agir rapidement et efficacement.
- **Interaction Styles in dealing with Change** met l'accent sur la résistance et la propétitude durant le processus de changement. C'est essentiel pour identifier les "pullers of change", les influencer de manière efficace et contrer les objections.
- Dans **HRM & People Management**, l'attention est, à côté du "talent assessment", portée sur les changements sur le marché du travail ainsi que l'impact sur la structure de l'organisation et les performances de ses managers. Les managers doivent posséder un certain panel de compétences en gestion du personnel pour inspirer les gens et les motiver à rester.
- **Change Management** porte sur les motivations et les stratégies d'élaboration d'un programme de changement, les barrières qui doivent être dépassées et la gestion de l'impact sur les personnes concernées par ce changement.
- **Executive decision making** aborde les notions "d'avoir raison" et "de convaincre que l'on a raison" et permet de se pencher sur les procédures de prise de décision. Il offre un aperçu de comment le processus de prise de décisions se déroule et comment les décisions sont alimentées par des facteurs émotionnels ou rationnels.
- **Finance** (via e-learning) offre les outils pour évaluer la santé financière d'une organisation.



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