

Essensys Newsletter ▼ Septembre 2009 ▼ 06

SENSE

“Le dialogue est le facteur de réussite critique par excellence dans la gestion de la crise.”

Lidewij Devroe

Chief HR Officer

Antwerp World Diamond Centre



Antwerp World Diamond Centre ▼ Dexia BIL ▼ Intys Consulting ▼ Securex

ESSENSYS
Management Expertise
Worth your trust



Se concentrer sur les objectifs

La crise économique-financière est encore le premier sujet de discussion. Chaque entreprise a, d'une manière ou d'une autre, pris des mesures afin de réduire ses coûts ou d'améliorer son fonctionnement. L'Antwerp World Diamond Centre a par exemple opté pour une approche offrant des résultats rapides, résolument axée sur les objectifs de l'entreprise. Grâce à la participation solidaire de chacun, une dynamique de survie positive a vu le jour et pose des fondements solides pour l'avenir.

Comme de coutume, Sense vous présente deux cas de figure dont vous pourrez vous inspirer. Pour Securex, Essensys a cherché un Directeur de la Communication de transition capable de repositionner la marque efficacement. Chez Dexia BIL Luxembourg, le Change Manager Back Office de transition a été un véritable partenaire pour toutes les fonctions commerciales de la banque.

Nous avons enfin le plaisir de vous présenter Intys Consulting, une société avec laquelle Essensys a noué un accord de collaboration stratégique depuis deux ans déjà. Intys Consulting aide les entreprises à être plus performantes sur le plan financier et de la gestion des risques, ainsi que dans les domaines de la chaîne logistique et des achats. Je vous souhaite un très agréable moment de lecture et d'inspiration.

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.

Intys : conseil opérationnel sur mesure

Intys est née d'une initiative de Philippe Metz, Marc Crombez et Michel Van Hemele. L'alliance entre Essensys et Intys, offre à leurs clients une gamme complémentaire de services à forte valeur ajoutée. Intys est une société de conseil opérationnel qui se focalise sur des projets plus techniques qui nécessitent l'intervention de consultants ayant une large expérience. Comparée à d'autres sociétés de consulting, Intys offre l'avantage d'une approche plus individualisée répondant avec plus de précision aux besoins spécifiques des clients.



Services offerts par Intys

Intys est positionnée sur deux groupes de métiers principaux : d'un côté la gestion financière, le risk management et de l'autre la gestion de la chaîne logistique et des achats. Lorsqu'Essensys assure le remplacement d'un directeur financier, Intys peut apporter à celui-ci l'assistance et la réactivité nécessaires à la réalisation des aspects opérationnels de sa mission.

Approche individuelle et sur mesure

Bien entendu, lorsqu'il fait appel à un consultant, un client souhaite être assuré de la réussite de son projet. Trop souvent les sociétés de consulting utilisent des méthodes standards éprouvées, et entretiennent le mythe du copier/coller. La philosophie d'Intys est bien différente. Les consultants Intys incarnent le savoir-faire. Tout d'abord, ils s'attachent à comprendre avec précision les enjeux spécifiques de chaque client et à s'y adapter. Ils y parviennent parce qu'ils ont eux-mêmes déjà réalisé des projets similaires et développé les compétences nécessaires. Grâce à un suivi du projet par un responsable Intys et à un éventuel apport d'expertise de la part d'Essensys, les difficultés les plus inattendues seront surmontées. Ce mode de collaboration instaure un réel esprit de partenariat entre Intys et ses clients, stimule la créativité et la capacité d'innovation de chacun.

Avantages

Un des grands atouts d'Intys est sa réactivité : apporter des solutions sur mesure dans les meilleurs délais. La compétence des consul-

tants est également à mettre en avant : ils sont là pour agir et pour faire avancer les choses. Ajoutons encore un autre atout important d'Intys : la flexibilité. Ses consultants peuvent intervenir soit en mode assistance où ils viendront soutenir les équipes du client pour une période et un objectif déterminé, soit en mode projet où ils pourront assurer la gestion complète d'un projet.

Groupe cible

Intys travaille principalement avec les grandes entreprises, dans des phases de réorganisation ou de lancement d'un nouveau projet. Le positionnement d'Intys étant orienté métier, ses services sont adaptés à tous les secteurs d'activité. Aujourd'hui des entreprises pharmaceutiques, pétrolières, chimiques, de services, les banques/assurances, d'informatique etc. font appel à Intys. Parmi ses références se trouvent GSK, Infrabel, BASF, Arcelor, Touring, Shell, la SNCB...

Analyse approfondie

Le premier contact est suivi d'un ou deux entretiens lors desquels un dialogue d'expert à expert s'instaure entre le futur client et le consultant Intys. La situation est alors analysée en profondeur sous tous ses aspects dans le but d'avoir une vision précise de la problématique du client, ce qui permettra par la suite de construire une solution réellement sur mesure. Ces deux premières réunions restent sans engagement. Ensuite Intys développe une stratégie et sur la base de celle-ci une proposition de projet.



Thierry Delroisse

Membre du Comité de direction
Head of Operations & IT
Dexia BIL Luxembourg

COMPANY PROFILE

- ▼ Dexia Banque Internationale à Luxembourg
- ▼ Active en 16 pays
- ▼ + 5 000 employés
- Département Back Office
- ▼ Partie de la division Operations & IT
- ▼ +/- 330 employés
- ▼ Services : marchés, titres, exécution de paiements, messages SWIFT, échanges interbancaires etc.

Transformation d'une culture de prestataire vers celle de partenaire

Depuis le rattachement des services Back Office au département IT en 2003, Thierry Delroisse de Dexia BIL a tenu à faire évoluer ses équipes d'un rôle d'exécutant à celui d'un véritable partenaire des métiers commerciaux de la banque. Cette transition a nécessité un changement de mentalité important pour les collaborateurs. C'est pour cette raison qu'en 2008, il a fait appel à l'expérience d'Essensys afin d'apporter un soutien à la mise en œuvre de cette culture de partenariat au sein de ses équipes.

Pourquoi avez-vous opté pour la formule d'un Change Manager Back Office de transition ?

Thierry Delroisse : D'une part parce qu'il n'y avait pas de candidat dans les métiers commerciaux au sein de la banque. D'autre part, faire appel à un manager de transition me donnait plusieurs avantages : plus de flexibilité dans l'organisation du projet et un recrutement plus rapide qu'en passant par la filière traditionnelle du marché de l'emploi.

Quelles compétences recherchez-vous dans le manager de transition ?

Thierry Delroisse : Il devait d'abord disposer d'une solide expérience commerciale. Vu l'importance de ce projet de 'change management', aussi bien au niveau des équipes qu'au niveau du fonctionnement de la banque, il fallait que le candidat puisse faire preuve d'une grande maturité dans son métier. Il devait être persuadé de ce qu'il faisait, il fallait qu'il ait de l'empathie, qu'il soit charismatique, qu'il puisse donner de la crédibilité au projet grâce à son expertise et son expérience.

Quels éléments trouvez-vous essentiels dans la collaboration avec votre manager de transition ?

Thierry Delroisse : Il est indispensable de créer une relation de confiance totale entre le manager de transition et le décideur. Le manager de transition doit arriver dans une organisation déjà bien préparée à sa mission, nous y avons investi beaucoup de temps. Établir des objectifs clairs est également primordial ainsi que permettre le manager de transition de pouvoir redéfinir sa mission et ses objectifs avant de les valider. Cela renforce son engagement.

Comment s'est déroulée sa mission dans la pratique ?

Thierry Delroisse : Le manager de transition d'Essensys a tout d'abord rencontré les clients internes des 'opérations', à savoir les responsables des directions commerciales, du réseau d'agences ou encore du marketing, afin de comprendre leur perception des opérations Back Office et d'identifier leurs attentes. Sur la base de ces entretiens, et en

collaboration avec les responsables Back-Office, des propositions concrètes d'amélioration ont été formulées et des solutions progressivement mises en place, en mode projet, pour construire et formaliser le partenariat que nous voulions mettre en place. Les règles du jeu ont été définies et les différents acteurs ont rapidement commencé à fonctionner sous ce nouveau modèle de col-

laboration. Quelle différence avec le passé, où il y avait plutôt un esprit de 'je demande et vous exécutez', sans objectifs communs !

tion aux projets et leur valeur ajoutée. Ils sont dorénavant systématiquement consultés par les gens des métiers, notamment avant le lancement de nouveaux produits, ce qui évite de nombreux problèmes. Et au sein de la banque, j'ai constaté que de plus en plus de collaborateurs sont attirés par les métiers de support : le contraste est énorme avec la mentalité d'avant-projet !

“Un manager de transition apporte la vision externe nécessaire pour réaliser un véritable changement de culture.”

Thierry Delroisse, membre du Comité de direction ; Head of Operations & IT, Dexia BIL Luxembourg

laboration. Quelle différence avec le passé, où il y avait plutôt un esprit de 'je demande et vous exécutez', sans objectifs communs !

Comment les collaborateurs ont-ils réagi face au manager de transition et aux changements ?

Thierry Delroisse : Ils ont bien compris qu'une vision externe était nécessaire pour mener à bien un tel projet de changement de culture. Les commerciaux étaient demandeurs, et en ce qui concerne mes collaborateurs des Back Offices, nous avons préparé ensemble le projet, avant l'arrivée du Change Manager. Mes collaborateurs étaient donc très motivés dès le début de la mission. Après un an de travail intense, le résultat est très satisfaisant et valorisant pour toutes les parties concernées. On met beaucoup plus en évidence le travail des personnes des Back Offices, leur participa-

Quelles difficultés le manager de transition a-t-il dû surmonter pour mener sa mission à bien ?

Thierry Delroisse : La plus grande difficulté était certainement le timing puisqu'il devait réaliser ces objectifs ambitieux dans un délai d'un an. Les réunions ont été nombreuses, à tous les niveaux de la banque, pour comprendre son fonctionnement et surtout bien connaître les personnes, puisque toutes les relations entre nos services de support et le reste de la banque étaient affectées par ce projet. Absorber et compiler toutes ces informations était un véritable défi, se faire accepter par les équipes représentait un challenge tout aussi important !

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

Thierry Delroisse : C'était effectivement

ma première expérience de ce type et elle a été très positive. Tout d'abord dans le processus de choix : Essensys a été réactif et rapide, les personnes qui m'ont été proposées avaient le bon profil et ont très vite compris ce que je recherchais. Ensuite, la mission du manager de transition en tant que telle s'est bien passée. Le management de transition est une bonne façon d'introduire une vision externe de gestion à un niveau important dans une entreprise en limitant les risques que l'on prend sur une personne. Dans l'ensemble mon expérience avec Essensys et son manager de transition a été très positive.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

- 1. Recherche et présentation de profils adéquats** pour la fonction de Change Manager Back Office
- 2. Codéfini**tion de la **mission** et des **objectifs**
- 3. Factualiser et mesurer les relations** entre les services commerciaux et les services Back Office
- 4. Proposition et implémentation de projets concrets** afin d'améliorer ces relations
- 4. Réaliser et maintenir une culture de partenariat** entre le Back Office et ses clients internes



Reynald Jacobs
General Manager
Corporate Services
Securex

COMPANY PROFILE

- ▼ Acteur d'envergure internationale dans le domaine de l'administration sociale et des services RH
- ▼ Fournisseur de services aux starters, indépendants, chefs d'entreprise, dirigeants de PME et particuliers
- ▼ Propose des solutions globales dans ses six domaines d'expertise : HR services, HR insurance, HR consultancy, Social Admin, HR research, Health & Safety
- ▼ 1 500 collaborateurs
- ▼ Chiffre d'affaires de 220 000 000 euros en 2008



C'est le capital humain qui fait la différence

En été 2008, Securex cherchait un directeur Marketing & Communication de transition pour une double mission : développer une stratégie de communication claire et univoque et redynamiser le service marketing et communication. Reynald Jacobs, General Manager Corporate Services, nous explique comment le nouveau directeur Marketing & Communication a réussi à inverser la tendance au sein de ce service.

L'an dernier, vous avez fait appel à Essensys pour engager un spécialiste en marketing et communication. Pour quelle raison ?

Reynald Jacobs : Securex, qui existe depuis 105 ans, s'est forgé une solide réputation en tant que secrétariat social. Autrefois, nous n'avions pas vraiment besoin d'une solide expertise en matière de marketing. Notre réputation suffisait. Mais les temps ont changé. Nous travaillons désormais dans un environnement beaucoup plus compétitif. Parallèlement, nous proposons un éventail bien plus large de services comme, par exemple, des services de HR-consultancy et de HR-research. Une récente étude de marché nous a appris que Securex n'était pas assez connu comme fournisseur de HR-solutions globales. Bref, nous avions besoin d'un spécialiste en marketing et communication capable de positionner Securex correctement sur le marché.

En août 2008, vous avez trouvé un Directeur de la Communication de transition par le truchement d'Essensys. Quelle a été sa mission ?

Reynald Jacobs : Sa mission a consisté, d'une part, à élaborer une stratégie de communication qui servirait à positionner l'offre variée

de Securex de façon forte et univoque sur le marché et, d'autre part, à orienter l'équipe de marketing dans une direction bien définie. Au fil des ans, un certain 'éparpillement' s'était installé au sein de l'équipe. Nous avions besoin d'une personnalité forte, capable d'amener tous les collaborateurs à regarder dans la même direction.

Pour quelle stratégie avez-vous opté ?

Reynald Jacobs : Nous avons opté pour la stratégie 'one-brand'. Cette stratégie ne permet pas uniquement de limiter les frais, elle répond aussi à notre objectif, à savoir positionner Securex sur le marché comme le partenaire qui propose la plus grande palette de services RH. Un objectif largement exprimé dans le slogan 'Human capital matters', qui figure à côté de notre logo.

Pouvez-vous nous expliquer plus avant le message que vous souhaitez faire passer avec ce slogan ?

Reynald Jacobs : Ce slogan a un double sens. Premièrement, il dit que 'c'est le capital humain qui compte'. Telle est notre mission. Nous aidons les organisations à valoriser leur richesse humaine. Deuxièmement, il traduit

aussi la multiplicité de nos services. Car 'maters' signifie aussi 'affaires', donc tout ce qui touche au capital humain. Cette facette – à savoir la notion d'offre étendue – est un volet essentiel de notre stratégie de communication. C'est pour cette raison que nous avons décidé de mentionner nos six domaines de compétences sur tous nos supports de communication. Prenez par exemple notre papier à lettres. Nos six services seront placés côte à côte, dans six couleurs différentes : HR Services, Health & Safety, HR Insurance, HR Consulting, Social Admin et HR Research.

Outre votre slogan, avez-vous aussi modifié votre logo ?

Reynald Jacobs : La modification de notre logo remonte à 2007. Nous avons abandonné l'ancien symbole visuel à deux anneaux pour un symbole humain. Ce qui nous a permis d'être perçus comme une organisation plus humaine, moins rigide. Nous voulons poursuivre sur cette voie. Nous n'avions donc pas besoin d'un nouveau logo, mais bien d'un nouveau slogan qui soulignerait notre visage humain et notre diversité. Et à cet égard, notre nouveau logo a fait mouche.

Quelle a été l'influence de cette stratégie 'one-brand' sur votre structure interne ?

Reynald Jacobs : Notre service de marketing et de communication était décentralisé. Chaque segment avait son propre responsable marketing. Concrètement, cela voulait dire que nos différents segments pour indépendants, starters, PME, grandes entreprises et particuliers disposaient chacun de leur propre politique de marketing. Grâce à notre nouvelle stratégie, tous les managers Marketing & Communication des différentes unités travaillent sous une seule et même bannière.

Pourquoi avez-vous choisi d'engager un manager de transition pour remettre de l'ordre dans tout le système ?

Reynald Jacobs : Cette segmentation et cette centralisation posaient un problème. Pour nous, engager un manager de transition était la solution idéale pour introduire un vrai changement dans ce service. La gestion du changement demande une approche et donc un profil spécifiques, et ce genre de profil est plutôt atypique au sein de Securex. Nous cherchions un homme ou une femme capable d'introduire et de mettre en œuvre un changement à court terme. Un homme ou une femme qui pourrait donner un grand coup de balai, en quelque sorte.

Comment a-t-il réussi à s'adjoindre la collaboration des membres de l'équipe marketing et communication face à tous ces changements ?

Reynald Jacobs : Au cours des premiers mois, il a entamé un dialogue avec les collaborateurs pour cerner les motifs de leur démotivation. Puis, très vite, il leur a expliqué ce qu'il attendait de chacun d'eux. Deux éléments essentiels qui lui ont permis de s'adjoindre rapidement leur confiance.

Qu'attendez-vous de lui dans le cadre de cette phase ?

Reynald Jacobs : L'année dernière, nous avons constaté une évolution très positive au sein de notre service marketing qui, en plus de posséder une stratégie claire, connaît désormais une véritable renaissance. Énormément de choses ont déjà été réalisées, mais il est encore un peu tôt pour passer le flambeau. C'est la raison pour laquelle le manager de transition continuera de travailler avec nous jusqu'en février 2010. À ce moment-là, nous pensons que le

temps sera venu de permettre à un Marketing Manager de poursuivre la politique de ce manager du changement à long terme.

Quels seront les défis du service marketing et communication dans un avenir proche ?

Reynald Jacobs : On pourrait dire que le service est un peu victime de son propre succès. Son approche est tellement efficace que les autres unités font très souvent appel à ses compétences. En soi, c'est un signal positif. Reste que d'un point de vue pratique, il n'est pas toujours possible de répondre à toutes ces demandes. Le défi sera donc le suivant : être capable de poser des priorités et laisser de côté certaines demandes non essentielles.

Autre défi de taille : l'optimisation de notre système CRM, un outil qui offre toute une série de possibilités pour approcher nos clients de façon plus proactive et qui, ce faisant, permet à nos collaborateurs d'avancer des réponses à leurs questions, mais aussi d'anticiper leurs demandes. C'est cette approche qui nous différenciera sur le fond et nous permettra de nous positionner comme un partenaire RH qui réfléchit de concert avec le client.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

- 1. Engagement** d'un Directeur de la Communication de transition
- 2. Recrutement d'un profil fort** possédant de l'expérience dans le marketing, la communication et la gestion du changement
- 3. Identification d'une personnalité** susceptible de **donner confiance à une équipe** et de la redynamiser



Lidewij Devroe
Chief HR Officer
Antwerp World Diamond Centre

COMPANY PROFILE

Le Groupe AWDC est constitué de 4 entités :

- ▼ La fondation privée AWDC défend les intérêts et l'image du secteur anversois du diamant dans le monde entier. Elle assure également le contrôle de l'import-export de diamants bruts et taillés (80 % de tous les diamants bruts arrivent via Anvers).
- ▼ La SA HRD Antwerp contrôle et certifie les diamants taillés et organise des formations pratiques sur le contrôle de la qualité des diamants et pierres précieuses dans le monde entier.
- ▼ Le centre scientifique WTOCD développe des méthodes novatrices de transformation et d'expertise des diamants.
- ▼ La SCRL Comdiam s'occupe de l'assemblage, de la vente et du service après-vente d'appareils et équipements pour le secteur du diamant.
- ▼ Le Groupe AWDC occupe quelque 320 collaborateurs et est présent en Chine, à Hong Kong, en Inde et au Moyen-Orient.



La gestion de la crise crée une dynamique positive au sein de l'entreprise

La crise frappe durement tous les secteurs, y compris celui du diamant. Lidewij Devroe a été engagée début 2008 comme Chief HR Officer de transition à l'Antwerp World Diamond Centre. Elle explique comment elle a su limiter les dégâts de la crise pour AWDC et ses collaborateurs.

Vous avez été engagée début 2008 comme Senior HR Manager de transition à l'AWDC.

Vous avez très vite été promue Chief HR Officer et êtes devenue membre du Comité de direction. En quoi consistait votre mission ?

Lidewij Devroe : Essentiellement à définir de façon structurée une politique HR cohérente et professionnelle pour les différentes entités du groupe AWDC. Jusque tard dans l'année 2007, le groupe avait encore la structure d'une association sans but lucratif et la gestion HR n'y était pas particulièrement appréciée, ni par la direction, ni par les collaborateurs. L'essentiel de ma mission était donc à la fois d'offrir un support effectif aux activités commerciales et de mettre en place une politique de people management. Une bonne communication interne joue un rôle important à cet égard.

Comment s'est déroulé le processus de sélection pour cette mission de management de transition ?

Lidewij Devroe : Je me souviens surtout de la description minutieuse qui m'a été faite préalablement à la mission. Essensys m'a brossé un tableau complet de la fonction, du profil du CEO et de l'historique de l'entreprise. J'ai ainsi pu me faire une idée précise de ce qui m'attendait et faire mon choix en connaissance de cause.

Quel facteur décisif vous a poussée à accepter ?

Lidewij Devroe : J'ai un profil de gestionnaire du changement. Je définis, mais j'implémente également les changements à apporter à une organisation. C'est ce qu'AWDC recherchait. En outre, j'ai de l'expérience dans la sensibilisation aux problématiques des HR. Mais c'est surtout la responsabilité finale des HR qui m'a attirée. Pour moi, c'était une étape logique. J'ai eu envie de relever le défi aux côtés d'un CEO tel que Freddy Hanard qui est à la fois intelligent, ouvert au dialogue et motivé.

Par où commencez-vous une telle mission ?

Lidewij Devroe : Avant tout en ne débarquant pas avec des concepts standard déjà implémentés ailleurs. Mais en adoptant une approche créative et respectueuse de la structure en place. Il faut renforcer, propager et consolider ce qui est bon. Il faut réparer les erreurs dans les activités journalières et faire qu'elles soient accomplies plus efficacement – en bannissant la phrase : "Nous avons toujours fait comme ça." La question doit devenir : "Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ?" Vous progressez ensuite dans la direction de votre vision, toujours en vous assurant de son bien-fondé. Vous veillez à une répartition équilibrée des quick

wins pour les divers acteurs de l'entreprise et évitez surtout de tomber dans le piège d'essayer d'éteindre tous les incendies en même temps et de vous concentrer sur les améliorations ponctuelles. Quelle que soit la pression qui pèse sur vous, vous devez apporter des améliorations structurelles dans les divers domaines des HR, ou vous ne parviendrez pas à faire changer les choses. Ainsi avons-nous retravaillé et uniformisé le système d'évaluation, défini des valeurs pour les organisations, établi des classifications de fonctions pour les ouvriers et les employés, centralisé les décisions en

problèmes d'autrui sont les garants de la réussite. Répondre aux questions de manière rapide et directe, être attentif aux signaux que les collaborateurs vous envoient, diffuser des informations utiles de manière proactive, mener une politique de transparence, inviter systématiquement les plaignants à un dialogue constructif autour du mot d'ordre "à chaque problème, sa solution"... Ce sont les petits efforts au quotidien qui font que le département HR est perçu comme un département au service de l'organisation. Votre fonction de responsable HR ne vous rend pas forcément populai-

frappés de plein fouet par la crise. Après une croissance progressive de nos revenus, nous avons subitement constaté une forte diminution de ceux-ci. Nous avons essuyé les coups les plus durs durant le premier trimestre de 2009. Les exportations de diamant brut ont baissé de 65 % en termes de valeur. De tels chiffres ne vous laissent d'autre choix que de prendre des mesures radicales.

Le secteur a été lourdement touché et pourtant, la piste du licenciement collectif n'a pas été envisagée. Comment l'expliquez-vous ?

Lidewij Devroe : La crise était si profonde que nous étions contraints de prendre des mesures urgentes. Un licenciement collectif peut prendre plusieurs mois. Et nous n'avions simplement pas tout ce temps. De plus, nous voulions limiter les licenciements car nous ne voulions pas courir le risque, en cas de relance du marché, de prendre du retard faute de pouvoir engager assez rapidement les profils adéquats. Ce n'était donc pas une option. Notre décision était dictée par des considérations sociales mais aussi économiques.

Quelles mesures avez-vous alors prises ?

Lidewij Devroe : Nous avons décidé, en dépit des résultats globalement bons de l'année, de ne pas distribuer de bonus en 2008 et de supprimer les augmentations de salaires pour 2009. Fin 2008 déjà, nos collaborateurs ont renoncé à une partie de leur chèque de fin d'année. Nous avons égale-

“Le dialogue est le facteur de réussite critique par excellence dans la gestion de la crise.”

Lidewij Devroe, Chief HR Officer, Antwerp World Diamond Centre

matière de rémunération et développé un centre de services dédié au recrutement et à la sélection. Nous 'desservons' ainsi quatre organisations totalement différentes, ressortissant à des commissions paritaires diverses, ayant des besoins propres, et ce au départ d'un petit département. Et nos conseils et services sont appréciés.

Comment pouvez-vous faire que le département HR soit effectivement perçu comme un département support ?

Lidewij Devroe : Il faut évidemment agir en professionnel et fournir un travail d'un niveau technique élevé. Mais selon moi, la fiabilité et la capacité à comprendre les

re auprès de tout le monde car une politique équitable et rationnelle en termes de coûts implique qu'on ne peut pas toujours tout accepter. Mais vous pouvez faire que l'on vous perçoive comme quelqu'un d'accessible, de respectueux et de fiable. Il importe également que vous ne véhiculiez pas un modèle de cloisonnement, mais bien de solidarité qui dit : "Nous sommes tous dans le même bateau."

Le secteur du diamant a été confronté assez rapidement à la crise. Comment l'avez-vous gérée ?

Lidewij Devroe : Dès octobre 2008, notre secteur et donc nos entreprises furent

ment procédé à deux vagues de licenciements sélectifs, lors desquelles la direction n'a pas été épargnée, et tous nos ouvriers sont encore en chômage économique à 50 %. Malgré cela, il subsistait un problème de coût salarial pour les employés. Les mesures anti-crise adoptées par le Gouvernement en faveur des employés sont arrivées trop tard pour nous. Il ne nous restait plus qu'à demander à chacun de faire un effort.

Quels efforts les collaborateurs ont-ils consenti ?

Lidewij Devroe : En janvier de cette année, j'ai lancé un appel aux volontaires pour travailler à temps partiel ou prendre un congé sans solde. Il en a résulté une économie limitée de 3,6 équivalents temps plein. En termes de chiffres, cela ne représente pas énormément, mais cela a amené les collaborateurs à réfléchir et favorisé une prise de conscience. Cela nous a également permis de connaître les principales préoccupations des collaborateurs par rapport à la modération salariale, et d'en tenir compte

dans notre proposition aux syndicats. Il était en effet clair que les concessions imposées allaient devoir succéder aux concessions volontaires. À cet effet, nous avons développé un 'menu' avec diverses options d'effet équivalent. Chacun pouvait choisir entre soit travailler pendant un an à 4/5 dans le cadre d'un crédit-temps, prendre un congé parental, accepter un travail à temps partiel ou une période de congé sans solde, soit travailler à mi-temps pour ceux qui travaillaient déjà à 4/5. Une autre option était de consentir à une réduction salariale de 10 % pendant 6 mois, sans réduction des prestations. La direction tout entière s'est d'ailleurs pliée à cette nécessité durant 9 mois.

78 % du personnel a dit 'oui' à la proposition. Comment avez-vous fait pour atteindre un niveau d'acceptation aussi élevé ?

Lidewij Devroe : Nous avons travaillé dur afin de sensibiliser progressivement les collaborateurs à la gravité de la situation. Outre les mesures précitées, nous avons également réalisé, dès 2008, diverses économies certes de moindre importance, mais dont les résultats sont néanmoins perceptibles. Des distributeurs automatiques payants ont remplacé les boissons rafraîchissantes gratuites, la réception de fin d'année et autres événements ont été annulés, et comme certaines tâches de l'équipe de nettoyage ont été supprimées, chacun a dû adopter une attitude plus responsable. Ajoutez à cela la demande très directe faite aux travailleurs de consentir volontairement des efforts individuels et la politique de communication très efficace. Le tout a entraîné les collaborateurs dans

une dynamique de survie et leur a fait prendre conscience que les efforts ponctuels étaient le meilleur investissement pour l'avenir.

Qu'entendez-vous par communication efficace ?

Lidewij Devroe : Une communication claire et ouverte, bien que toujours mûrement réfléchie. Les syndicats et tous nos collaborateurs ont pu consulter les résultats de l'entreprise et se faire ainsi une image claire de la situation. Notre CEO s'est investi de manière très directe. De plus, j'ai transposé chaque mesure à un niveau individuel dans les moindres détails, en me glissant dans la peau de mon interlocuteur, de sorte qu'aucune question n'est restée sans réponse. Pour cela, il faut écouter chaque travailleur très attentivement et rechercher le dialogue. Bien qu'il y ait beaucoup de demandes auxquelles vous ne pouvez pas répondre, vous devez pouvoir faire des concessions sur certains points qui comptent pour lui, pour qu'il se sente pris au sérieux, notamment à propos de son inquiétude de perdre ses droits de temps plein en cas de licenciement. Car nous n'étions pas en position de garantir la sécurité d'emploi dans un scénario de modération salariale. Enfin, il est crucial que la direction parle d'une seule voix, que votre discours soit cohérent et sincère, que vous fassiez ce que vous dites, et que vous soyez équitable.

Cette approche de la crise peut franchement être considérée comme une réussite.

Quels ont été pour vous ses éléments clés ?

Lidewij Devroe : Tout d'abord, nous avons pu sauver des emplois. En 2009, nous devrions faire face à une diminution de

SOLUTIONS BY ESSENSYS

- 1. Professionnalisation poussée** des HR et du people management
- 2. Gestion créative** de la crise dans un environnement complexe
- 3. S'assurer le soutien du personnel par le respect**, l'intérêt pour autrui et le dialogue

chiffre d'affaires de 35 %, avec seulement 9 % de licenciements parmi les employés. Ensuite, nous avons su gérer la complexité technique. Notre groupe est constitué de 4 entreprises avec des commissions paritaires, des réalités économiques et des profils de collaborateurs bien différents, alors que nous préconisons une approche plus ou moins unique. De plus, nous avons agi rapidement, et ce malgré la taille réduite de notre équipe. Les négociations et la mise en œuvre complète de la modération salariale auront duré en tout à peine 5 semaines, et ce malgré les nombreux impératifs administratifs (interrogation des collaborateurs à propos de leur choix individuel et accompagnement dans celui-ci, établissement d'addenda aux contrats, demande de primes de transition, modification des régimes de travail dans le règlement, etc.). La collaboration au sein du Comité de direction et avec les syndicats a également été une réussite. Et enfin, le plus important est que nous sommes parvenus à gagner le personnel à notre cause. Sans ce soutien, nous ne serions pas là où nous sommes aujourd'hui. Si nous regardons en arrière, nous constatons que les mesures que nous avons prises sont toujours suffisantes. Cela signifie que nos estimations financières étaient correctes, ce qui est un signe positif et rassurant.

Quel est selon vous le facteur le plus critique dans tout ce processus ?

Lidewij Devroe : La créativité et la persévérance sont les premiers facteurs de réussite. En dépit de la complexité de cette matière, il est toujours possible de l'aborder de façon constructive. Viennent ensuite

la collaboration et le dialogue au sein de l'équipe de direction, avec les syndicats, avec le management et les collaborateurs. Le département HR a un rôle très important à jouer à cet égard, à la fois visible et invisible, comme une sorte de 'ciment'. 'Walk the talk', c'est-à-dire 'faire ce qu'on dit', a été et est toujours notre devise.

Quel est le plus grand défi que vous ayez eu à relever ?

Lidewij Devroe : La gestion de cette crise, à l'instar de mon rôle tout entier, consiste à trouver un juste équilibre entre commander et suivre pour donner corps à sa vision dans une bonne entente. Il s'agit également de trouver un équilibre entre se montrer ferme dans l'intérêt de l'entreprise et garder la confiance des différentes parties. Il y a tant d'acteurs, clients et dépositaires d'enjeux dans une entreprise. Il faut créer un lien permanent. C'est là le défi le plus important et passionnant que j'aie eu à relever en tant que Chief HR Officer.

Notre approche de la crise et la contribution solidaire de chacun ont créé une dynamique positive de survie au sein de notre entreprise. Nous ne considérons plus tout comme une évidence. La nécessité de faire plus avec un effectif de personnel moindre renforce également l'esprit d'équipe. La polyvalence devient plus grande, y compris au-delà des limites du département. Vous voyez, les vagues d'économies, aussi pénibles fussent-elles, ont eu un impact positif, dans la mesure où elles ont renforcé le sentiment d'appartenance et d'identification à notre organisation.

Essensys a choisi pour vous :



Gagner de l'argent avec des produits gratuits ?

De plus en plus d'entreprises offrent des produits et des services en ligne gratuits et cette approche semble reposer sur un modèle commercial couronné de succès. Dans son nouvel ouvrage 'Free: the future of a radical price', Chris Anderson affirme que ces entreprises obtiennent des résultats plus nombreux et de meilleure qualité lorsqu'elles proposent ces produits et services gratuitement. Elles doivent évidemment aller chercher les recettes ailleurs, souvent par des voies indirectes. Ainsi, la version de base d'un service Internet est souvent gratuite, mais le client devra payer pour disposer de la version complète, aux fonctionnalités étendues. Dans son ouvrage, Anderson décrit les différents modèles existants et les illustre par des exemples concrets.



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