

Essensys Newsletter ▼ Janvier 2010 ▼ 07

SENSE

“Nous savions que la recherche
d’un nouvel intendant
serait difficile.”

Johan De Muyck
Président de Filharmonie

CASES ▼

de Filharmonie - Groupe 3 Suisses International - Plastiflex - Reprobel

ESSENSYS

Management Expertise
Worth your trust



Regarder l'avenir avec confiance

L'année 2009 entrera dans l'histoire comme l'année de la crise. Celle de tous les défis pour les entreprises, qui ont dû prendre des décisions difficiles.

En 2010, nombre d'entreprises concentreront toujours leurs efforts sur l'amélioration de leur efficacité et sur les économies structurelles. Or Essensys possède une expertise remarquable et précieuse dans ce domaine. Cette nouvelle édition de Sense vous présente quelques exemples éloquentes à ce sujet.

Plastiflex recherchait un manager de transition pour restructurer son site de production espagnol et le remettre sur la bonne voie commerciale. 3 Suisses International a fait appel à Essensys car elle avait besoin d'un manager de transition expérimenté pour diriger son call center. Le consultant Essensys en place chez Reprobel a quant à lui assuré une transition sans heurts avec le nouveau directeur financier. Enfin, deFilharmonie s'est également appuyé sur Essensys dans sa quête d'un nouvel intendant. Ce dernier exemple illustre combien l'apport d'un savoir-faire externe peut aussi constituer une plus-value appréciable pour le secteur culturel.

Je vous souhaite une année 2010 très inspirante et couronnée de succès !

Michel Van Hemele

Michel Van Hemele,
Managing Partner Essensys

Une expertise en Management digne de votre confiance

Essensys offre un service de grande qualité, innovant et orienté résultats. Nous sommes 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.



Emmanuel Clair
Directeur Général adjoint B2B
du Groupe 3 Suisses International

La rapidité, clé de la réussite

Emmanuel Clair, Directeur Général adjoint du Groupe 3 Suisses International, et Responsable du domaine B2B est, à ce titre, à la tête de Mezzo, une filiale 'Relations Clients'. Confronté au départ soudain de sa Directrice Générale, il a fait appel à Essensys pour la remplacer, dans le respect des valeurs d'intégration du Groupe.

Quelle était la situation lorsque vous avez fait appel à Essensys ?

Emmanuel Clair : Mezzo, notre filiale de Relation Clients (Call Center) s'est retrouvée confrontée au départ soudain de sa Directrice Générale. Compte tenu de mes nombreuses activités, il m'était impossible d'occuper la fonction personnellement et il me fallait donc de toute urgence, quelqu'un capable de la remplacer.

Pourquoi avoir choisi la formule manager de transition ? N'existait-il pas d'alternative crédible au sein même du groupe 3SI ?

Emmanuel Clair : Bien sûr, nous avons d'abord essayé de trouver quelqu'un au sein du groupe mais Mezzo exerce un métier particulier. La gestion d'un Call Center demande des aptitudes très spécifiques. Le métier repose essentiellement sur le management des ressources humaines : il faut être capable de recruter et former les conseillers, de suivre le script établi par nos clients, ... Je voulais également un manager qui soit rapidement

à l'écoute de nos clients donneurs d'ordre. Et je n'ai pas trouvé dans le groupe quelqu'un capable d'assumer ces responsabilités 'au pied levé'.

Quelle a été la réaction des collaborateurs au sein de l'entreprise ? Le recours au management de transition n'a-t-il pas été perçu comme un désaveu ou une marque de méfiance vis-à-vis des collaborateurs déjà en place ?

Emmanuel Clair : Non, car comme je le disais, tout le monde chez Mezzo était bien conscient que nous ne disposions pas de la perle rare en interne. L'arrivée du Directeur Général de transition n'a donc provoqué aucune friction. En outre, comme il s'agissait d'un grand professionnel, son arrivée n'a suscité aucune jalousie, au contraire. Il s'est révélé être opérationnel immédiatement et a su imposer rapidement son style. Bref, il a vite fait l'unanimité autour de lui, ses équipes et ses clients.

COMPANY PROFILE

- ▼ Filiale du groupe 3 Suisses International
- ▼ Mezzo s'adresse à des entreprises de vente à distance de produits ou services à qui elle propose une palette complète de services de centre de contacts multi-canaux.
- ▼ Mezzo, dont le siège se trouve à Wasquehal (Nord), réalise un chiffre d'affaires annuel de quelque 10 millions d'euros et emploie plus de 600 professionnels de la communication à distance répartis sur Bordeaux, Toulouse et Tunis.

3 SUISSES

Justement quel était le profil du candidat retenu ? Le manager de transition était-il donc déjà actif dans le secteur du call center ?

Emmanuel Clair : Absolument, Essensys ne propose que des professionnels ayant une bonne connaissance de votre secteur d'activité. Le seul petit problème pour l'heureux élu était qu'il n'habitait pas la région lilloise où nous sommes implantés. Il a donc dû parcourir pas mal de kilomètres les trois premiers mois de notre collaboration mais sa motivation était telle que je crois qu'il l'a fait avec plaisir.

Pourquoi avoir choisi Essensys pour vous épauler dans la procédure de recherche et de recrutement d'un nouveau collaborateur de ce niveau, plutôt que de recourir aux services d'une autre société ?

Emmanuel Clair : Tout simplement parce que j'avais déjà travaillé avec eux. Je savais

tout ce qu'ils étaient capables d'apporter et j'avais été particulièrement impressionné par la qualité de leur réseau professionnel. Or, il me fallait trouver, dans les plus brefs délais, quelqu'un qui pouvait m'aider à comprendre les besoins de la société pour assurer son développement et, surtout quelqu'un qui connaisse déjà le métier et pouvait prendre le contrôle de la situation pratiquement sur le champ. En outre, il était clair dans mon esprit, et convenu avec Essensys, que, s'il donnait satisfaction, le candidat retenu prendrait la Direction Générale à l'issue de sa mission. C'est donc tout naturellement que le nom d'Essensys s'est imposé.

Au sein de Mezzo, qu'est-ce qui vous a séduit, vous et votre département Ressources Humaines, dans l'approche d'Essensys ? Dans quelle mesure répondait-elle particulièrement bien à vos besoins ?

Emmanuel Clair : Pour nous, la force d'Essensys tient en un mot : rapidité. Et j'affinerais même cette analyse en précisant : rapidité de compréhension et rapidité de proposition. En effet, à peine avais-je précisé ma requête et mes desiderata, qu'Essensys me proposaient plusieurs noms. Nous avons immédiatement fait un premier tri pour nous mettre d'accord sur deux candidats.

Et qu'est-ce qui a emporté votre choix d'un candidat plus que l'autre ? Les deux

candidatures étaient-elles proches ?

Emmanuel Clair : Bien évidemment, les deux finalistes retenus présentaient, tous deux, un excellent profil, bien adapté au poste proposé. Ensuite, la décision finale s'est jouée sur des détails qui sont apparus au fur et à mesure que nous affinions notre analyse. On peut donc dire que ce sont des facteurs moins quantifiables et plus personnels qui ont fait pencher la balance, comme le contact humain et le bon 'feeling' que nous avons eu plus particulièrement avec l'un qu'avec l'autre.

Y a-t-il eu une forte évolution de la fonction entre le moment où le candidat retenu œuvrait en tant que manager de transition et celui où il est devenu Directeur Général en titre et collaborateur effectif de Mezzo ?

Emmanuel Clair : Pas vraiment. La fonction à pourvoir était un poste de Directeur Général et nous avons donc procédé exactement comme si nous recrutions directement un candidat pour cette fonction stratégiquement très importante. Avec les mêmes exigences, le même regard et les mêmes attentes. D'ailleurs, depuis qu'il fait pleinement partie de la société en tant que Directeur Général en titre, sa fonction a fort peu changé par rapport à celle qu'il occupait à titre intérimaire. Bien sûr il y a eu quelques ajustements car notre collaboration durant les trois mois de cette mission nous a permis de mettre à jour certains points auxquels nous n'avions

pas pensé. C'est d'ailleurs aussi pour cela que nous voulions d'abord un manager de transition avant de nous décider.

De votre côté, quel rôle avez-vous joué dans le recrutement. Avez-vous personnellement supervisé les premiers pas de votre nouveau collaborateur ?

Emmanuel Clair : Mon rôle a essentiellement été un rôle d'initiative, en prenant contact avec Essensys pour procéder à un remplacement rapide de la personne qui nous quittait. Ensuite, une fois que le candidat retenu a pris son poste, mon rôle s'est borné à l'accompagner en lui donnant, progressivement mais rapidement, délégation de toutes ses responsabilités.

L'essentiel de la procédure de recrutement a donc reposé largement sur la compétence d'Essensys et de ses collaborateurs...

Emmanuel Clair : Exactement, c'est d'ailleurs un des éléments essentiels dans notre choix d'Essensys pour nous aider à trouver notre nouveau collègue. Chez Mezzo, quand nous engageons quelqu'un, c'est pour enrichir l'entreprise de compétences et de personnalités, avec l'objectif final de constituer une équipe pluridisciplinaire adaptée aux besoins du marché.

Et, dans cette optique, l'avantage d'avoir recours aux services d'Essensys, c'est que l'on est sûr que les candidats proposés sont des gens de grande expérience, possédant

“La gestion d'un call center demande des aptitudes très spécifiques. Le métier repose essentiellement sur le management des ressources humaines.”

Emmanuel Clair, Directeur Général adjoint B2B du Groupe 3 Suisses International

maturité et forte personnalité. Une telle conjonction d'avantages limite les risques de se tromper dans le choix de la personne et assure également que le vide laissé par le départ d'un collaborateur soit rapidement et efficacement comblé.

Et selon vous quelles sont les facteurs clés du succès ? Les secrets de votre collaboration réussie avec Essensys ?

Emmanuel Clair : Sans aucun doute, la confiance et la rapidité. Mais ce sont là deux éléments clés qui vont dans les deux sens. En effet, Essensys possède un excellent réseau de candidats potentiels disponibles ou très rapidement disponibles mais ce ne sont pas toujours des personnes en attente ou en recherche d'emploi. Ces candidats sont extrêmement sollicités et il faut donc que nous aussi nous nous décidions rapidement pour la bonne marche du système.

Dans le cadre de votre développement futur et de l'expansion à moyen ou long terme de Mezzo, pensez-vous que vous aurez à nouveau recours au service de management de transition et aux services d'Essensys ?

Emmanuel Clair : Chez Mezzo, nous avons une politique exigeante de recrutement et d'intégration des nouveaux collègues. Recourir aux services d'Essensys s'inscrit parfaitement dans cette philosophie. Et leur professionnalisme plaide pour eux ! Nous pourrions d'ailleurs avoir à l'avenir plusieurs sujets possibles et diverses pistes de réflexion. Je ne peux les développer plus avant à ce stade mais elles existent bel et bien. Notre société est en perpétuelle évolution et son développement constant garantit de belles perspectives de collaboration entre Essensys et nous, pour la plus grande satisfaction des deux parties, j'en suis convaincu.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

- Aider à comprendre** les besoins de la société
- Recherche et présentation** rapide de profils adéquats pour la fonction
- Intégration du manager externe** dans le respect des valeurs de la société



Johan De Muynck
Président de Filharmonie

deFilharmonie s'ouvre au savoir-faire externe

Pour un orchestre, trouver – et garder – un intendant n'est pas une sinécure. C'est le cas pour deFilharmonie, dont les intendants à succès ont succombé aux sirènes d'orchestres étrangers. Johan De Muynck, président de deFilharmonie, nous explique le parti que peut tirer le secteur culturel d'un savoir-faire externe.

L'an dernier, deFilharmonie s'est brusquement retrouvée sans intendant. Pourquoi avoir opté pour un manager de transition ?

Johan De Muynck : L'un après l'autre, nos intendants ont été attirés par des offres venues de l'étranger. Cela a été le cas de Jan Raes et, en novembre 2008, de son successeur, Hans Waeye. Ce n'est pas un hasard : partout en Europe, les orchestres sont à la recherche de bons intendants. Forts de ce constat, nous avons pris deux décisions claires et nettes. Primo, si Hans Waeye venait à nous quitter, autant qu'il le fasse au plus tôt. Secundo, nous voulions avoir assez de temps pour recruter son successeur. Il fallait donc trouver quelqu'un dans l'intervalle, pour assurer la continuité.

Comment s'est déroulée cette recherche d'un manager de transition ?

Johan De Muynck : Nous sommes entrés en contact avec Michel Van Hemele et Essensys par le biais d'un de nos administrateurs. J'ai appelé un jeudi soir et, le lundi suivant, Tony Geudens nous rappelait pour nous proposer un intendant. Rendez-vous a été pris avec ce dernier et, la même semaine, nous sommes parvenus à un accord pour six mois. Il s'agit d'une personne extérieure au secteur mais qui le connaissait pourtant, et – atout supplémentaire – qui pouvait rapidement entrer en fonction. Le 2 janvier 2009, il se mettait au travail.

Quelles ont été les fonctions du manager de transition ?

Johan De Muynck : Il devait bien entendu garantir la continuité. Mais nous lui avons confié deux missions supplémentaires : prendre part à la procédure de sélection du nouvel intendant – en concertation avec Essensys – et suivre le dossier de la salle "L'Elizabethzaal" d'Anvers, en pleine rénovation, qui sera notre future résidence, et jouxtera des espaces de bureaux. C'est un dossier très complexe, car nous ne serons pas les seuls utilisateurs de cette grande salle. Entre-temps, le manager de transition devait participer à l'élaboration du plan d'exploitation 2010-2015 et orienter la politique à suivre à plus long terme. Le président et le comité de direction apportent naturellement leur pierre à l'édifice, mais le manager doit coordonner le tout. Là aussi, il a apporté une véritable valeur ajoutée.

Il arrive que les managers de transition soient sciemment exclus des procédures de sélection.

Johan De Muynck : En l'espèce, il n'y avait pas de conflit d'intérêts possible. Le manager de transition a près de 65 ans et connaît très bien, du fait de son parcours professionnel, le fonctionnement de ces procédures. Il dispose en outre d'un réseau très étendu. Nous voulions vraiment explorer

toutes les pistes et son savoir-faire s'est révélé très utile. J'ai déjà eu recours à des managers de transition dans le passé et j'ai pu constater que, souvent, le manager de transition retenu avait besoin d'être soutenu. Ici, ça n'a pratiquement pas été le cas. C'est d'ailleurs un point qui a été au cœur de l'évaluation effectuée à posteriori avec Tony Geudens d'Essensys.

La durée de sa mission était-elle clairement définie ?

Johan De Muynck : En fait, oui. Nous avions convenu de six mois, du 2 janvier à début juillet 2009. En fin de compte, nous l'avons quelque peu prolongée pour des raisons pratiques, mais début juillet, nous avons pu présenter notre nouvel intendant, Hans Verbugt, auparavant directeur-adjoint du Conservatoire d'Amsterdam, qui a commencé chez nous le 1^{er} septembre.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Mise en place d'un management de transition, pour **assurer la continuité** durant une période prédéterminée.
2. Proposition d'un candidat conjuguant **savoir-faire externe** et **connaissance du secteur**.
3. Suivi de la recherche d'un **nouvel intendant à demeure**.
4. Contribution à la résolution des **problèmes RH internes**.
5. Impulsion d'une **politique à long terme**, via un plan d'exploitation 2010-2015.

Une institution culturelle qui recourt à l'aide extérieure pour résoudre un problème, ce n'est pas courant...

Johan De Muynck : Nous sommes une institution culturelle assez peu conventionnelle. Nous disposons d'une bonne équipe de direction et nous n'avons pas de dettes. Ce n'est donc pas par hasard que nous avons choisi une solution surprenante et inhabituelle pour le secteur. Nous savions que la recherche d'un nouvel intendant serait difficile, ayant remarqué que d'autres orchestres européens étaient dans le même cas que nous. Après réflexion, nous avons convenu, au sein du conseil d'administration, qu'il nous fallait attirer un vrai meneur d'hommes, qui connaisse également le monde de la musique. L'intendant précédent avait de nombreuses qualités, mais aussi des défauts, comme tout le monde. Le manager de transition a ramené le calme dans la maison. Le contact est tout de suite bien passé entre lui et le comité de direction, ce qui était naturellement important, mais aussi avec les membres de l'orchestre. Ayant constaté qu'il faut non seulement pouvoir attirer de bons musiciens, mais aussi les retenir, nous étions en train de mettre en place une nouvelle politique RH, couplée à un système de bonus. Or, vous savez que tout changement est source d'incertitude. Le manager de transition a joué un rôle important dans ce dossier, grâce à sa personnalité et à sa façon d'aborder les problèmes.

C'est-à-dire ?

Johan De Muynck : Il a mené quantité d'entretiens. Certains le connaissaient déjà à la

suite de rencontres professionnelles antérieures : ça a aidé. Il a fait preuve d'une grande capacité d'écoute, aussi bien dans ses paroles que dans ses actes. Il y a toujours des problèmes dans un orchestre et il faut parfois intervenir. N'oubliez pas que, chez les musiciens aussi, les maladies professionnelles existent. Il faut aborder ces questions avec calme et rechercher les solutions acceptables pour tous. Un orchestre doit être un groupe, et non l'addition de clans. Aujourd'hui, on constate que les musiciens de l'orchestre sont plutôt détendus et que le nouvel intendant a hérité d'un bon groupe.

Quels enseignements d'autres institutions culturelles peuvent-elles tirer de votre exemple ?

Johan De Muynck : Nous n'avons pas de leçons à donner aux autres. De manière générale, toutefois, je trouve que le secteur culturel fait trop peu appel au savoir-faire extérieur au secteur. Une institution culturelle n'est pas une entreprise et ne doit pas être gérée comme telle, bien sûr. Mais cela ne veut pas dire pour autant qu'on ne peut pas avoir recours à des outils utilisés dans d'autres secteurs, qu'on ne peut pas intégrer le savoir-faire de l'extérieur. De plus, il faut se doter d'un conseil d'administration professionnel, pour que les délibérations soient menées de façon plus professionnelle. C'est nécessaire. Tout euro engagé doit apporter une valeur ajoutée, c'est une question de responsabilité sociale. La composition du conseil d'administration doit donc tenir compte des profils de compétence, pour offrir un bon contre-poids à la direction.

COMPANY PROFILE

- ▼ Orchestre philharmonique installé à Anvers.
- ▼ L'une des 7 plus grandes institutions artistiques de la Communauté flamande.
- ▼ Donne une centaine de concerts par an, en Europe et au Japon.
- ▼ Géré par une équipe de 18 collaborateurs, l'orchestre emploie à l'année plus de 80 musiciens.
- ▼ deFilharmonie jouera d'ici quelques années dans sa propre salle, la Elisabethzaal d'Anvers, en cours de rénovation.





Johan Miermans
CEO Plastiflex

Des conditions claires : la clé du succès d'une restructuration réussie

Plastiflex, fabricant de tuyaux flexibles en matières plastiques, dispose de sites de production dans neuf pays. Le site espagnol a récemment dû faire l'objet d'une restructuration et d'un recadrage de sa politique commerciale. Deux missions d'ampleur, qui ne pouvaient être confiées au premier venu, comme nous l'explique Johan Miermans, CEO.

Qu'est-ce qui a motivé la restructuration de votre site en Espagne ?

Johan Miermans : Notre site espagnol produit essentiellement des tuyaux pour robots de nettoyage automatique de piscines. Or, partout dans le monde, le secteur de la piscine est étroitement lié à celui de la construction, un secteur en pleine récession en Espagne. Qui plus est, l'approche commerciale n'était plus adaptée. Le plus simple aurait été de fermer boutique, mais c'est une procédure coûteuse, qui présente l'inconvénient supplémentaire de couper le lien avec la clientèle. Une clientèle alors impossible à récupérer, même si l'économie redémarre. Nous nous sommes séparés du directeur local, qui n'était pas en mesure de procéder aux adaptations nécessaires, avant de rechercher la personne susceptible de garantir la continuité et de prendre les mesures qui s'imposaient : adapter la structure de coûts en réduisant le nombre de collaborateurs, tout en revoyant l'approche commerciale de l'entreprise. Nous étions dos au mur – une position dont l'unique avantage est qu'on ne peut plus faire marche arrière.

Pourquoi Essensys ?

Johan Miermans : Mes emplois précédents m'avaient souvent amené à conclure des contrats de management de transition, grâce auxquels j'avais découvert Essensys, une entreprise avec laquelle Plastiflex a également travaillé l'année dernière pour la restructuration d'une filiale néerlandaise, Variant, active au Benelux et en Allemagne. Il s'agissait d'une entreprise de distribution, et non de fabrication comme Plastiflex. Nous avions décidé d'adapter la structure de coûts et de jeter les bases d'une nouvelle structure commerciale qui dote cette filiale d'un avenir propre. Et quand, à la fin de l'année dernière, nous nous sommes mis à la recherche d'un candidat pour notre site espagnol, nous avons repris contact avec Essensys, sur une base non exclusive toutefois. En effet, nous sommes partis du principe qu'il ne serait pas simple de trouver, depuis la Belgique, la perle rare pour un site de production relativement modeste des environs de Barcelone. Après avoir exploré différentes pistes, nous avons cependant estimé que le candidat proposé par Essensys, une "dame de fer" espagnole, constituait le meilleur choix.

Ne disposiez-vous pas en interne du savoir-faire pour assurer cette mission temporaire en Espagne ?

Johan Miermans : Nous recherchions quelqu'un qui maîtrise toutes les subtilités de la législation sociale espagnole. Il fallait supprimer des emplois mais, en même temps, affronter l'avenir avec une équipe motivée. La production était bonne et on ne pouvait se contenter de céder les rênes à un responsa-

merciale a été repensée en profondeur, sans pour autant perdre les clients existants ni brader les prix. Le site emploie aujourd'hui une vingtaine de collaborateurs motivés et heureux, au bout du compte, que le siège soit intervenu. La vérité du terrain est implacable : les gens savaient qu'il fallait agir avec détermination et sont heureux d'avoir à nouveau des perspectives d'avenir. Aujourd'hui, le site a un nouveau Manager, espagnol. J'ai

l'entreprise. Elle a sélectionné les collaborateurs maintenus en place sur la base des compétences et du QE. S'il est bon, un manager sait en général, après deux ou trois mois dans l'entreprise, ce que l'entreprise doit faire pour s'améliorer. Si on a le courage de formaliser par écrit un plan d'action et d'y travailler, on peut sérieusement progresser. C'est l'avantage qu'apporte un manager de transition suffisamment lucide et courageux.

Quel a été le rôle d'Essensys au cours de la mission ?

Johan Miermans : Essensys a assuré un bon suivi de la mission. Mais le plus important a été le démarrage, bien sûr. Je l'ai dit : il est très important de parfaitement définir la mission. Pour le reste, Essensys sait dénicher les bons candidats. La mission était claire : faites ce qu'il y a à faire, mais ne comptez pas concrétiser vos projets à coup de millions injectés par le siège. La manager de transition a fait preuve de créativité. Et il n'était pas évident de trouver une telle personne en Espagne depuis la Belgique.

“La vérité du terrain est implacable : les gens savaient qu'il fallait agir avec détermination et sont heureux d'avoir à nouveau des perspectives d'avenir.”

Johan Miermans, CEO Plastiflex

ble d'un autre de nos sites. En outre, il fallait également être attentif à la communication avec nos collaborateurs et nos clients espagnols. Ceux-ci devaient savoir qu'ils pourraient continuer d'entretenir une relation bonne et durable avec Plastiflex. Autant de considérations qui rejoignent la stratégie du groupe dans son ensemble. La crise a bien entendu affecté notre chiffre d'affaires, mais les bénéfices demeurent appréciables et nous avons investi dans l'innovation.

Comment s'est déroulée cette mission de management de transition en Espagne ?

Johan Miermans : Au départ, cette mission devait durer six mois. Au final, il en aura fallu neuf pour la mener à bien. Mais cela a porté ses fruits et la manager de transition a laissé un excellent bilan derrière elle. La restructuration est un succès et la structure com-

suivi personnellement le dossier de recrutement, dans lequel le manager de transition n'a pas été impliqué, car nous avions décidé de bien séparer ces deux opérations.

Selon vous, de quoi dépend le succès d'une mission de transition ?

Johan Miermans : En tant que client, vous devez définir très clairement, avec le Cabinet retenu, la mission, le contrat et les conditions d'exécution, le tout devant être conjugué à la liberté d'action du manager de transition. Il faut donner confiance, en mettant en place un système de contrôle financier depuis le siège. Les conditions d'exécution de la mission doivent être très clairement définies. La manager de transition espagnole a fait son travail de façon non conventionnelle, avec les gens sur place et en tenant compte de l'intérêt de

COMPANY PROFILE

- ▼ Développement, production et distribution de tuyaux flexibles en matières plastiques pour marchés de niche.
- ▼ PME internationale, propriétaire de sites de production en Belgique, Espagne, Slovaquie, Australie, Chine et Amérique du Nord.
- ▼ 700 collaborateurs (dont 80 au siège et sur le site de production de Paal-Beringen).
- ▼ Entreprise américaine à l'origine, rachetée par des investisseurs belges au début des années 1990.
- ▼ Comité de direction à coloration internationale.
- ▼ Chiffre d'affaires de 60 millions d'euros environ.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Énoncer clairement la **mission** et ses **conditions d'exécution**.
2. Sélectionner un **manager de transition** approprié pour une mission en **Espagne**.
3. Suivi de la mission jusqu'à la **restructuration** et le recadrage de la **structure commerciale**.



Benoît Proot
Directeur Général de Reprobel

Reprobel augmente l'efficacité de ses processus

Benoît Proot, Directeur Général de Reprobel, a su profiter d'une situation délicate pour revoir les procédures et le mode de fonctionnement de cette société coopérative de gestion des droits de reproduction. Un investissement et un pari sur l'avenir largement gagné, selon lui.

Pourquoi avoir fait appel aux services d'Essensys ? Quel problème particulier avez-vous rencontré chez Reprobel ?

Benoît Proot : Nous avons été confrontés au départ de notre directeur financier, un post-clé difficile à remplacer, particulièrement dans notre cas. J'ai pensé à Essensys car on m'avait vanté leur savoir-faire. J'ai donc pris contact avec eux pour trouver un manager de transition qui m'aiderait à assurer le passage de témoin entre l'ancien et le nouveau directeur financier.

Quelles étaient les tâches que vous souhaitiez confier au consultant ? Lui fallait-il bénéficier de capacités spéciales ?

Benoît Proot : En effet ! Au cours de sa mission de 4 mois, notre manager externe s'est vu confier deux tâches principales. Tout d'abord, elle a dû préparer et former la nouvelle directrice financière choisie en interne. Les deux premiers mois ont été consacrés à expliquer les bases de la fonction et les deux mois suivants ont été vraiment un pilotage à quatre mains. En outre, durant son passage au sein de Reprobel, elle a réalisé une sorte d'audit pour voir comment fonctionnait le département et

surtout voir comment on pouvait l'améliorer. Chez nous, une seule personne était en charge du département financier et du département IT. Elle nous a donc conseillé de scinder les deux secteurs, ce que nous avons fait à la plus grande satisfaction de tous. Son passage nous a aussi également permis de documenter et de fixer tous nos processus décisionnels par écrit. Maintenant, il y a une procédure claire pour tous les cas de figure. Enfin, et même si ce n'était pas vraiment prévu dans la mission, la manager de transition avait une grande expérience dans le management de projet. Elle nous a tous formés à cette discipline et, depuis, chacun au sein de Reprobel est capable de gérer un projet de A à Z.

Quel était le profil de la candidate retenue ?

Benoît Proot : Il nous fallait, bien sûr, une grande professionnelle. Il ou elle devait, en outre, posséder les qualités humaines nécessaires pour se faire accepter et apprécier de tous. Enfin, Reprobel étant une société de culture bilingue, il fallait absolument que la personne choisie parle parfaitement les deux grandes langues nationales.

“Grâce à la formation au management de projet, chacun au sein de Reprobel est maintenant capable de gérer un projet de A à Z.”

Benoît Proot, Directeur Général de Reprobel

Pourquoi avoir choisi un manager externe ? N'existait-il pas d'alternatives crédibles au sein même de la société ?

Benoît Proot : Dès le début, je savais qu'il nous faudrait recourir à un service externe car, en tant que PME, nous n'avions pas en interne de personne disponible capable de coacher un nouveau directeur dans les temps impartis. Nous savions aussi que la mission était temporaire car dès le départ, il était prévu qu'une personne en interne soit promue à ce poste. Par ailleurs, je ne crois pas que le manager de transition aurait voulu être engagé définitivement chez Reprobel. Elle est en effet trop passionnée par son métier de manager de transition.

Pourquoi avoir choisi Essensys plutôt que de recourir aux services d'une autre société ?

Benoît Proot : J'avais eu l'occasion de constater leur haut degré de professionnalisme dans une des mes fonctions précédentes. Et je dois dire qu'ils ont très largement dépassé mes attentes. Je crois que leur grande force réside dans leur vaste liste de collaborateurs potentiels et leur rapidité de réaction. Quand je suis entré en contact avec eux, ils m'ont demandé dans combien de temps il me fallait cette perle rare. Un peu confus, je leur ai répondu trois ou quatre mois... Ils ont éclaté de rire en me répondant

que d'habitude la réponse à cette question était plutôt "hier au plus tard" !

Essensys vous a-t-il soumis plusieurs candidatures ? Avez-vous vu plusieurs personnes avant de trouver le profil que vous recherchiez ?

Benoît Proot : Non, ils m'ont écouté attentivement et m'ont directement proposé une candidate. Bien sûr, si elle n'avait pas convenu, ils avaient d'autres noms en réserve. Mais ça n'a pas été le cas : ils avaient vu juste, c'est le moins que l'on puisse dire.

Pensez-vous que vous aurez à nouveau recours au service de management de transition et aux services d'Essensys, à court ou moyen terme ?

Benoît Proot : J'ai été ravi de notre collaboration et ne regrette aucun euro dépensé mais, attention, financièrement c'est un gros budget, surtout pour une PME comme la nôtre ! En tant que manager, je dois me montrer bon gestionnaire et, par ailleurs, je suis parfaitement satisfait de nos ressources internes. Cependant, si un jour nous nous trouvons confrontés à une situation de crise ou si nous devons rencontrer un problème pour lequel nous ne possédons pas le know how nécessaire, je n'hésiterais pas une seconde à refaire appel à Essensys.

Essensys a choisi pour vous :



Repensez votre entreprise !

Une approche qui s'avère fructueuse dans telle entreprise peut en mener une autre au bord du gouffre... Lors de la mise en œuvre de projets et de processus, l'accent est trop souvent placé sur le "comment" - le "quoi" et le "pourquoi" étant souvent oubliés. Cette négligence entraîne pourtant une grande perte de temps et/ou d'argent. 'Rethink: a business manifesto for cutting costs and boosting innovation' incite dès lors les managers à revoir leur tactique stratégique. "Architecte" incollable sur la structure des entreprises, Ric Merrifield explique comment distinguer les activités importantes de celles qui sont superflues - voire inopportunes pour votre organisation. L'auteur s'intéresse aussi à deux éléments cruciaux : réaliser des bénéfices et atteindre vos objectifs de façon rentable. Enfin, l'ouvrage propose des études de cas d'ING Direct, d'Amazon.com et de Procter & Gamble.

COMPANY PROFILE

- ▼ Reprobel, créée le 27 juin 1994, est une société coopérative qui représente quinze sociétés belges de gestion de droits d'auteurs et d'éditeurs.
- ▼ En Belgique, Reprobel est la seule société qui peut gérer les droits de reprographie (photocopie, fax...).
- ▼ Reprobel est un organisme privé contrôlé par l'Etat. Une fois ses frais de fonctionnement déduits, l'ensemble des gains est redistribué aux ayant droits.
- ▼ Reprobel emploie 25 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 27,5 millions d'euros.





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