

SENSE

“Nous faisons quelque chose
d’ordinaire, mais nous le faisons
de manière professionnelle.”

Patrick Muylle
Directeur RH Belgique
FrieslandCampina Consumer Products



CASES ▼

Baudet - FrieslandCampina - Certification Qfor



Certificat de qualité Qfor

Essensys privilégie la qualité. En toute circonstance, nous nous efforçons d'offrir des solutions efficaces et performantes à nos clients. Nos processus sont issus d'une conception rigoureuse, de sorte que chaque mission de management de transition, d'executive search ou de management coaching fournit les meilleurs résultats. Nous avons opté pour une analyse critique de nos processus via un audit Qfor indépendant. L'obtention du label de qualité Qfor atteste de l'approche structurée et qualitative d'Essensys. Associée à notre expérience et notre savoir-faire, cette approche nous permet de garantir des services de première qualité.

Ce magazine contient en outre 2 témoignages de clients qui ont déjà fait appel à plusieurs reprises à Essensys pour des missions de management. À la demande de FrieslandCampina, nous avons cherché ces dernières années un responsable des ventes, un key account manager et un Manager Operations Controlling ad hoc. Mi-2009, le fabricant français de salles de bains Baudet était au bord de la faillite. C'est ainsi qu'Essensys s'est vu confier le suivi de la restructuration globale et la redynamisation de l'équipe des ventes de cette entreprise.

Puisse la lecture de ce numéro vous plaire et vous inspirer.

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.



Benoît Durand
Président du Conseil
d'Administration de Baudet S.A.

Le redressement est une question de confiance et d'engagement

En tant que Président et actionnaire principal du concepteur d'« espaces-bain préfabriqués » Baudet, Benoît Durand a été amené à prendre des décisions délicates pour redresser sa société. Des choix difficiles mais indispensables pour faire redémarrer l'entreprise sur des bases saines.

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

Benoît Durand : Baudet, leader français des salles de bains préfabriquées est une société dont l'activité se situe au carrefour de l'industrie et du bâtiment. Nous assurons une prestation complète, de la conception à l'installation sur site, ce qui rend la durée du cycle d'exploitation relativement longue et sa gestion compliquée. Jusqu'en 2004, nous avons dégagé de bons résultats mais, à partir de 2005, la société a adopté une stratégie de croissance rapide, alors que les fondamentaux étaient insuffisamment maîtrisés.

Quelles ont été les conséquences de cette croissance non ou mal maîtrisée pour Baudet S.A. ?

Benoît Durand : Nous avons été confrontés à une dégradation progressive de notre rentabilité et de notre trésorerie. Ce repli a culminé en 2008 avec une perte de 2,3 millions d'euros, pour un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros. La société n'a finalement plus

eu d'autre choix que de déposer son bilan. Elle a été mise en Redressement Judiciaire en juin 2009. Le carnet de commandes permettait, certes, d'assurer une activité jusqu'à la fin de l'année 2009, mais non rentable car nous étions confrontés à un sureffectif chronique et des surcapacités de production. Pour y remédier, il nous fallait absolument réduire les effectifs et fermer l'un de nos trois sites de production. Si on ajoute à ce sombre tableau des outils de gestion peu fiables, on comprendra que la situation de Baudet S.A. était plus que précaire. Pour être clair, nous étions en danger de disparaître purement et simplement.

Et à quoi attribuez-vous ce manque de visibilité auquel vous venez de faire allusion ?

Benoît Durand : Cette situation résultait de la conjonction de plusieurs phénomènes. Par exemple, la force commerciale n'était plus managée depuis que le Responsable Commercial était parti. Cette désorganisation commerciale nous a coûté très cher...

COMPANY PROFILE

- ▼ Créée en 1992, Baudet est une S.A. au capital de 800 000 euros, dont le siège social est à Mouchamps (France).
- ▼ La société conçoit, fabrique et installe des solutions « espace bain » pour l'hôtellerie, les collectivités, les maisons de retraites et hôpitaux...
- ▼ Le capital est détenu à 100% par un holding (Baudinvest), lui-même détenu par des investisseurs privés.
- ▼ En 2008, la société a réalisé un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros, dont 40 % à l'exportation, avec 210 salariés et 3 sites de production.



Plus généralement, il s'agissait chez Baudet d'un manque de maîtrise de l'ensemble des processus : commercial, études, achats mais aussi fabrication et installation (pose sur site). Le fonctionnement général de l'entreprise était en cause.

Pourquoi ne pas avoir jeté le gant à ce moment-là ?

Benoît Durand : Parce que je crois profondément au concept de la préfabrication dans le secteur de la construction et que je voulais absolument éviter tout plan de cession. J'étais tout simplement persuadé que l'on pouvait repartir sur des bases saines mais, pour cela, il nous fallait un manager spécialiste des situations de crise. J'avais rencontré Bernard Tronel (Directeur Général d'Essensys France) dans le passé, c'est donc tout naturellement que je me suis adressé à lui.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Mise en place d'un Directeur des Opérations capable de **redresser la société**, puis remplacement lors du renouvellement de la mission initiale.
2. Mise en place d'un **Directeur commercial**.
3. **Refonte du système d'information commercial**.
4. **Suivi très étroit** par Essensys **des performances des managers**.

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

Benoît Durand : En interne, il n'y avait clairement pas de manager aguerri à ce type de situation. Vu l'urgence et la complexité de la situation, il nous fallait un manager familier des situations de crise afin d'être efficace dans les plus brefs délais. Nous avions besoin de prendre les problèmes à bras le corps, de faire l'interface avec tous nos interlocuteurs, de remotiver la force commerciale... Bref, quelqu'un capable de redynamiser la société et de prendre notamment rapidement les mesures de réduction de coûts qui s'imposaient.

Quelles étaient les tâches principales que vous entendiez confier à l'équipe externe, fournie par Essensys ?

Benoît Durand : La mission a été accomplie en deux temps. Tout d'abord, une première phase que je qualifierais de restructuration opérationnelle comprenant : un plan de réorganisation générale, tant commerciale qu'industrielle, un plan de réduction

d'effectif et un plan de recouvrement des créances échues. Dans un deuxième temps nous nous sommes attaqués à la redynamisation de la force commerciale, la fermeture d'un des 3 sites de production et la mise en place progressive d'outils de suivi de pilotage. Le tout pour redresser la situation mais aussi gagner ou regagner la confiance des clients et de l'administrateur judiciaire.

Était-ce votre premier recours au management de transition ?

Benoît Durand : Non, nous y avons déjà recouru auparavant, auprès de confrères d'Essensys. Nous avons notamment envoyé quelqu'un en Chine par ce biais. Hélas, cette personne, malgré un cv flatteur, s'est révélée totalement inadéquate. L'expérience a tourné à la catastrophe. Pour être franc, nous avons eu aussi un problème avec l'un des managers mis en place en juillet 2009 par Essensys ... Non pas au niveau des compétences techniques mais d'un point de vue comportemental, ce qui a conduit à son remplacement à la fin de la mission initiale.

“Quand une société est en danger, la réactivité est la qualité primordiale pour pouvoir redresser la barre.”

Benoît Durand, Président du Conseil d'Administration de Baudet S.A.

Quelle a été la réaction d'Essensys ?

Benoît Durand : J'ai contacté Bernard Tronel et lui ai exposé la situation. Je dois dire que j'ai été rassuré par son attitude. Après avoir écouté mes arguments et fait sa propre analyse de la situation, il a pris ses responsabilités et a rapidement trouvé un autre manager. Son attitude a été déterminante dans le maintien de ma confiance. Sans lui, je ne suis pas sûr que j'aurais persévéré dans cette expérience de management de transition.

A combien de reprises avez-vous eu recours aux services d'Essensys ?

Benoît Durand : En fait, il y a eu 3 missions en parallèle avec quatre managers, si on compte le malheureux épisode déjà évoqué, étroitement coordonnées par Bernard Tronel lui-même. Outre un poste de responsable opérationnel, nous avons eu également besoin d'un responsable commercial. Et enfin, une courte mission de reporting commercial pour nous aider à y voir plus clair dans ce domaine. Les deux managers actuellement en place (Opérations et commercial) sont en poste jusqu'en juillet 2010. Nous sommes tellement satisfaits que nous envisageons de leur proposer un contrat à durée indéterminée à l'issue de la mission en cours.

Qu'avez-vous particulièrement apprécié dans l'approche d'Essensys ?

Benoît Durand : Leur réactivité ! Quand une société est en danger, c'est vraiment une

“Un vrai patron opérationnel doit savoir prendre les problèmes à bras le corps, redynamiser la société et prendre rapidement les mesures de réduction de coûts qui s'imposent.”

Benoît Durand, Président du Conseil d'Administration de Baudet S.A.

qualité fondamentale. Je citerais aussi leur engagement sur les missions qu'on leur confie. Ils suivent sans cesse les personnes qu'ils envoient, ce qui est très rare et pourtant essentiel dans ce genre d'activité de management de transition. L'expérience professionnelle de Bernard Tronel, ancien manager de transition lui-même, n'y est évidemment pas étrangère.

Quelle est alors, selon vous, la clé d'un partenariat réussi ?

Benoît Durand : Outre la réactivité et l'engagement que j'ai déjà mentionnés, je citerais également la transparence et la confiance. Dans le genre de situation que nous avons traversée, tout doit être dit franchement et directement, même si ce n'est pas toujours très agréable à entendre. C'est plus sain et c'est la seule façon d'avancer.

Pouvez-vous considérer que Baudet S.A. est désormais tirée d'affaires ?

Benoît Durand : Je ne veux pas être présomptueux, mais je pense que oui. Avec no-

tamment l'aide précieuse des collaborateurs fournis par Essensys, nous avons, petit à petit, réussi à remonter la pente et à regagner la confiance de nos interlocuteurs, particulièrement celle de nos clients. Baudet est sorti de redressement judiciaire en février 2010 par l'adoption d'un Plan de continuation. C'est un immense soulagement et déjà une énorme satisfaction.

Pensez-vous avoir à nouveau recours aux services d'Essensys à court ou moyen terme ?

Benoît Durand : Il faut attendre la fin des missions en cours car nous sommes très engagés avec Essensys et leurs services sont de grande qualité mais aussi coûteux pour une PME comme Baudet. Pour l'heure, il ne nous est pas possible d'envisager d'autres collaborations à court terme. Cependant, dès que nous reviendrons à meilleure fortune, si l'occasion se présente, nous n'hésiterons pas à faire de nouveau appel à eux. Ils sont incontestablement les premiers sur notre liste.



Patrick Muylle
Directeur RH Belgique de
FrieslandCampina Consumer Products

COMPANY PROFILE

- ▼ Fusion de deux coopératives néerlandaises aux ambitions internationales.
- ▼ Première coopérative laitière mondiale, troisième entreprise laitière mondiale.
- ▼ Environ 20.000 collaborateurs, dont 1.500 en Belgique.
- ▼ Trois départements : produits de consommation (lait, crème, yaourts, desserts,...), transformation des matières grasses laitières (fromage et beurre) et business-to-business (lait en poudre et poudres à base de composants de lait pour l'industrie pharmaceutique et agroalimentaire).
- ▼ Cinq implantations en Belgique : Aalter et sa filiale de production à Sleidinge (Campina, Joyvalle,...), Bornem (Cécémel, Chocomel et Fristi), Klerken (matières grasses laitières ; va fermer) et Lummen (division Professionnal, une division autonome qui possède des usines et des bureaux dans toute l'Europe).



S'intégrer à la culture de l'entreprise, c'est la clé du succès

En 2007 la coopérative laitière Campina occupait déjà une place importante sur le marché belge des produits laitiers. Avant sa fusion avec Friesland Foods, l'entreprise recherchait un manager de transition pour le département Operations Controlling de son site d'Aalter. Patrick Muylle, Directeur RH Belgique chez FrieslandCampina Consumer Products, nous explique ce qui s'est passé ensuite.

Commençons par cette fameuse fusion entre Friesland Foods et Campina. A-t-elle provoqué de grands bouleversements sur le marché ?

Patrick Muylle : Le nouveau groupe FrieslandCampina est né de la fusion de deux coopératives néerlandaises aux ambitions internationales. Il emploie au total environ 20.000 collaborateurs, principalement basés en Europe mais aussi en Extrême-Orient. FrieslandCampina est aujourd'hui la première coopérative laitière et la troisième entreprise laitière mondiale. Donc oui, cette fusion n'est pas passée inaperçue.

Où se situe l'implantation d'Aalter par rapport au groupe ?

Patrick Muylle : FrieslandCampina n'est pas organisée par pays, mais dispose d'une structure internationale. Nous faisons partie du groupe Consumer Products, qui possède dans notre pays des implantations à Aalter, Sleidinge et Bornem. Nous produisons du lait, de la crème, des yaourts, des desserts, du lait chocolaté, etc. Une autre filiale s'occupe de la transformation professionnelle des matières grasses laitières. C'est-à-dire du fromage et du beurre. La division belge de cette filiale, située à Klerken en Flandre occidentale, va fermer.

Enfin, nous avons l'activité de production de lait en poudre et de ce que l'on appelle les « composants du lait ». Il s'agit d'une division autonome au sein du groupe, qui dispose d'usines et de bureaux dans toute l'Europe. Cette filiale, située à Lummen, travaille uniquement pour les entreprises (B2B), notamment de l'industrie pharmaceutique et de l'industrie agroalimentaire. Jusqu'à la fusion, nous travaillions bien sûr côte à côte. Le site d'Aalter faisait partie de Campina. Friesland Foods produisait des boissons lactées telles que Fristi et Cécémel à Bornem. L'usine de Lummen, qui produit la marque Debic, faisait également partie de Friesland Foods.

Fin 2007, Campina recherchait un manager de transition pour son département Operations Controlling. Expliquez-nous pourquoi.

Patrick Muylle : Le siège de Campina Consumer Products Europe, situé aux Pays-Bas, a demandé à notre directeur financier d'Aalter d'exercer provisoirement la même fonction, mais à l'échelle du groupe. Son bras droit, notre Manager Operations Controlling, est alors devenu directeur financier ad interim, et nous avons donc dû lui trouver un remplaçant, également à titre temporaire.

En quoi consiste la fonction de Manager Operations Controlling ?

Patrick Muylle : C'est un ensemble de missions qui s'ajoutent à la comptabilité générale. Il s'agit véritablement d'activités de contrôle. Par exemple, établir des rapports sur des données périodiques en matière de production et de logistique, définir les budgets annuels, préparer les dossiers d'investissement et la gestion des coûts. C'est un poste qui, en fait, a toujours été un bon tremplin vers une fonction de management général.

En interne, personne n'était prêt à reprendre cette fonction, même temporairement ?

Patrick Muylle : À l'époque, non. L'équipe était composée de très jeunes économistes qui n'étaient pas encore prêts à franchir

cette étape. De plus, le marché du travail était très tendu à l'époque et quelques collaborateurs venaient juste de quitter l'entreprise. L'aide devait venir de l'extérieur ; c'était la seule solution.

“Nous faisons quelque chose d'ordinaire, mais nous le faisons de manière professionnelle.”

Patrick Muylle, Directeur RH Belgique de FrieslandCampina Consumer Products

Vous avez donc opté pour un manager de transition. Aviez-vous déjà une expérience dans ce domaine ?

Patrick Muylle : En 2004, nous avons déjà engagé un Responsable achats de transition. Et en 2006, alors que la fromagerie Passendale appartenait encore à Campina, nous avons eu besoin d'un Account Manager et d'un Key Account Manager Wholesales. La fromagerie Passendale a été vendue un an plus tard, en 2007, au groupe français Bongrain. Ce responsable achats n'était pas du secteur, mais nous l'avons choisi afin de disposer temporairement d'un acheteur surqualifié pouvant être opérationnel très rapidement. Par la suite, il a été élu Interim Manager de l'Année, ce qui n'est pas rien. Nos deux account managers possédaient déjà une certaine expérience en matière de biens de grande consommation. Mais bon, à part cela, on ne peut pas dire que nous sommes de grands utilisateurs du management de transition. Je sais que certaines entre-

prises engagent des managers de transition pour réaliser des projets, ou pour gérer des changements. Cette façon de travailler n'est pas ancrée dans notre culture d'entreprise. Cela dit, en l'occurrence, nous avions une raison pratique d'y avoir recours.

Comment êtes-vous entré en contact avec Essensys en 2004 ?

Patrick Muylle : Par le bouche-à-oreille. En demandant à des collègues comment ils avaient résolu tel ou tel problème, j'en ai entendu parler. Les trois missions dont je viens de vous parler se sont bien déroulées, il était donc logique que nous nous tournions à nouveau vers Essensys.

Quelle a été l'approche d'Essensys pour ce nouveau dossier ? Ce n'est pas la peine de dire qu'Essensys est fantastique, mais...

Patrick Muylle : Essensys est fantastique ! (rires). Non, sérieusement : ils ont bien travaillé. Deux aspects étaient essentiels. Premièrement, en tant que prestataire de service externe, vous devez bien comprendre la mission, sans quoi vous ne pourrez pas sélectionner les bons candidats. Et deuxièmement, Essensys a réagi avec une rapidité incroyable. J'ai eu un premier contact téléphonique avec Michel Van Hemele. Celui-ci

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Bien comprendre la mission et le profil souhaité du manager de transition.
2. Rechercher et proposer, dans un délai très court, un manager de transition immédiatement opérationnel.
3. Sélectionner un manager de transition capable de s'adapter à la culture d'entreprise du client.
4. Apporter une expertise extérieure pour l'évaluation et l'amélioration des processus existants.

s'est ensuite entretenu avec le directeur financier et moi-même. Nous lui avons expliqué ce qui était important à nos yeux. Le récit classique, en somme. La réponse est arrivée très rapidement, après quelques jours, il nous présentait trois managers de transition potentiels. Un candidat s'est immédiatement démarqué. Nous avons tout de suite compris que cela fonctionnerait avec lui. Il était universitaire, avait travaillé pour une entreprise portuaire et ensuite en tant que Group Finance Manager dans une autre entreprise. La procédure de sélection s'est également déroulée très rapidement. Je crois qu'il ne s'est écoulé qu'une semaine entre la présentation du profil des candidats et la signature du contrat.

Vous dites qu'Essensys devait bien comprendre la mission. Quelle était cette mission ? En d'autres mots, quel profil devaient-ils rechercher pour vous ?

Patrick Muylle : L'expérience du candidat était importante, ainsi que ses compétences techniques. Mais la qualité première du manager de transition recherché était qu'il puisse s'intégrer dans notre culture d'entreprise, même s'il ne s'agissait que d'une mission temporaire. Un jeune ou un nouveau collaborateur échouent rarement par manque de compétences techniques. Mais bien parce qu'ils ne parviennent pas à adhérer à la culture de l'entreprise. Un exemple : chez

FrieslandCampina, nous ne fabriquons pas des produits de luxe, et nous sommes, à l'origine, une coopérative d'éleveurs laitiers. L'un de nos anciens CEO l'a un jour joliment exprimé : nous faisons quelque chose d'ordinaire,

“Un jeune ou un nouveau collaborateur échouent rarement par manque de compétences techniques. Mais bien parce qu'ils ne parviennent pas à adhérer à la culture de l'entreprise.”

Patrick Muylle, Directeur RH Belgique de FrieslandCampina Consumer Products

mais nous le faisons de manière professionnelle. Sommes-nous quelque peu ennemis de la hiérarchie? C'est possible. Informels? Aussi! Cela ne nous empêche pas de travailler très dur et de disposer d'applications de haute technologie. Nous sommes une entreprise professionnelle et industrielle. Nous tentons de faire oublier l'image désuète du producteur laitier débarquant avec son pot à lait. Nos ingénieurs industriels et nos collaborateurs financiers ne s'ennuient pas...

Quelles ont été les tâches du manager de transition proposé par Essensys ?

Patrick Muylle : Toutes celles que je viens d'énumérer, plus une autre, s'inscrivant

dans la logique de l'engagement d'un manager de transition : nous lui avons demandé de vérifier certains de nos processus de son point de vue d'expert. Il s'y est employé, d'une part, en participant à des groupes

de projet, ce qui lui a permis d'apporter sa contribution en toute impartialité et, d'autre part, en prenant en mains un problème spécifique autour du reporting de certains coûts du personnel et de l'interaction avec le service du personnel.

Comment s'est passée la collaboration avec la personne que le manager de transition devait remplacer ? Celle-ci travaillait en effet toujours dans l'entreprise.

Patrick Muylle : Ce fut une bonne chose pour notre manager de transition. Il a pu obtenir les informations directement auprès de son prédécesseur, au lieu de les glaner ci et là dans l'entreprise. À tout mo-



ment, il a pu se tourner vers la personne dont il avait temporairement repris le poste. Ils avaient pratiquement le même âge et partageaient les mêmes idées sur nombre d'aspects, tout en se laissant mutuellement suffisamment d'espace. Sans cette entente, cela aurait été beaucoup plus difficile. Ils étaient sur la même longueur d'onde, si bien qu'Essensys n'a jamais dû intervenir au cours de la mission. Bien sûr, nous avons régulièrement des contacts téléphoniques avec Essensys, afin de suivre la progression des événements.

La mission a-t-elle pris fin comme prévu initialement ?

Patrick Muylle : Eh bien, en fait, notre manager de transition est toujours là et ce, en raison de la fusion entre Campina et Friesland Foods. Fin 2007, nous étions partis du principe qu'il resterait sept mois à Aalter. C'était le temps que notre directeur financier devait passer aux Pays-Bas – du moins c'est ce que nous pensions. Notre directeur financier aux Pays-Bas devait remplacer un collaborateur qui avait reçu temporairement une « autre mission ». Cette autre

mission, mais nous ne le savions évidemment pas à l'époque, était la préparation de la fusion entre Campina et Friesland Foods. Après la fusion avec Friesland Foods, notre ancien directeur financier a obtenu la même fonction à l'échelle de l'ensemble du groupe et notre ancien Manager Operations Controller a été définitivement promu au poste de directeur financier. Nous avons demandé à notre manager de transition de prolonger son contrat. En janvier 2010, nous avons décidé, en concertation avec Essensys et notre manager de transition, de mettre un terme à la mission à la fin du mois et de préparer sa succession. Le 28 janvier 2010, il nous a même envoyé un très bel e-mail d'adieu.

Mais...

Patrick Muylle : Depuis, de nouveaux événements se sont produits. Fin janvier, nous avons appris que le siège de FrieslandCampina souhaitait mettre en place un nouveau système de reporting au sein du groupe. Nous avons alors demandé à notre manager de transition de rester quelques mois de plus, afin de mettre ce nouveau projet sur les rails. Une dernière prolongation, à l'accent différent cependant, puisque la teneur de la mission n'est plus la même. Et entre-temps, nous avons pourvu le poste de Manager Operations Controlling en interne.



Tony Geudens
Senior Adviser Essensys

“Plus on y réfléchit,
plus on constate que
Qfor nous offre une
valeur ajoutée.”

Tony Geudens, Senior Adviser Essensys



Essensys obtient la certification Qfor

Leader du marché du management de transition, Essensys est actif dans le segment du recrutement de cadres et travaille à l'optimisation constante des processus internes des entreprises. Fin janvier 2010, à la suite d'un audit approfondi, la Commission de Certification a confirmé à Essensys que son organisation et ses activités satisfaisaient à la norme Qfor ProcessScan. Tony Geudens, Senior Adviser, nous expose les raisons pour lesquelles Essensys souhaitait obtenir cette certification.

Comment Essensys a-t-elle eu l'idée de demander la certification de ses processus opérationnels ?

Tony Geudens : Nos processus métier font notre force. Grâce à eux, nous sommes et restons leader du marché en ce qui concerne le recrutement de cadres. Nous définissons des processus uniformes et avons la discipline pour les respecter systématiquement. Chez Essensys, le collaborateur qui réalise le premier entretien avec un client s'occupe aussi du suivi de l'ensemble du parcours. Il est le lien entre le manager de transition et le donneur d'ordre, et fait office de correspondant attitré et de relais. Nos processus d'entreprise sont constitués de plusieurs étapes bien délimitées qui nous permettent de travailler de manière structurée. Pour nos clients (actuels ou futurs), savoir que ces processus ont été clairement définis et certifiés par un auditeur externe peut être utile, car ils ont ainsi la garantie que la théorie d'Essensys correspond aussi à la réalité, comme c'est le cas lors d'une certification ISO.

Pouvez-vous nous expliquer plus précisément quels sont ces processus d'entreprise ?

Tony Geudens : Nos processus d'entreprise, tant pour le management de transition, que

pour le recrutement et le coaching de cadres, sont cartographiés et décrits dans ce qu'on appelle « The Essensys way of working ». Pour commencer, il y a le Customer Relationship Process (CRP). Ce processus débute dès le premier contact téléphonique avec le donneur d'ordre et se poursuit jusqu'au maintien du contact avec celui-ci une fois la mission terminée. Il s'agit donc d'un processus continu. Ensuite, nous avons le Service Delivery Process (SDP), qui décrit toutes les étapes – dès le premier jour de travail du manager jusqu'au débriefing – y compris le volet conseil et accompagnement ainsi que toutes les réunions d'avancement. Et enfin, le Resource Management Process (RMP). Deux Senior Recruiters travaillent sur ce processus à temps plein. Nous recevons régulièrement des questions à propos de nos profils de niche. Notre portefeuille de managers constitue notre plus grand atout, nous ne devons rien laisser au hasard. Le développement et le maintien d'un portefeuille alliant qualité et pertinence demandent beaucoup de temps et d'expérience ; ils doivent s'envisager de manière réfléchie et structurée.

En quoi un audit externe est-il important ? Et pourquoi avoir opté pour Qfor ?

Tony Geudens : La certification Qfor est comparable à la certification ISO, tout en étant

plus adaptée aux « entreprises du savoir » telles qu'Essensys. Les normes ISO sont plutôt destinées à la validation des processus d'entreprises de production. Ces normes ne sont pas toujours applicables à une société prestataire de services telle qu'Essensys. Et s'il faut interpréter des normes pour pouvoir y satisfaire, c'est alors au détriment de la transparence et de l'univocité qu'elles représentent. Lors d'un audit externe, tous les processus internes décrits précédemment sont testés dans la réalité. Si le résultat est positif et si les processus satisfont à la standardisation Qfor, la Commission de certification vous accorde le label Qfor. Ce label est valable pour une période de 3 ans.

Comment l'audit s'est-il déroulé ?

Tony Geudens : L'auditeur a sélectionné plusieurs dossiers au hasard dans nos activités et a vérifié si chacun avait scrupuleusement respecté tous les processus et toutes les étapes de ceux-ci. Tous les collaborateurs sont en effet tenus de travailler en appliquant soigneusement les processus d'entreprise prédéterminés. Car c'est le maillon le plus faible qui détermine la solidité d'un ensemble. L'audit exige que l'organisme prouve le respect de tous les processus en fournissant notes, rapports et autres documents. Chaque étape du processus doit être documentée, car la continuité de la prestation de service doit être constamment garantie. Les collaborateurs en congé ou qui quittent l'entreprise doivent pouvoir être remplacés à tout moment. L'auditeur vérifie minutieusement que tous ces aspects soient respectés.

Quels sont les avantages de la certification Qfor pour le client ?

Tony Geudens : La certification Qfor est une garantie de continuité et de qualité. Et bien sûr, de transparence. Dans le secteur du recrutement de cadres, nos missions sont

souvent essentielles pour l'entreprise. Il peut s'agir d'une occasion à saisir, ou d'une situation précaire qu'il faut rapidement prendre en main. Pour les managers sélectionnés aussi, cette garantie de continuité, de qualité et de transparence est essentielle. Ils savent qu'ils peuvent toujours s'appuyer sur l'organisation dans son ensemble. Et plus on y réfléchit, plus on s'aperçoit que Qfor nous offre une valeur ajoutée. Les missions pour les autorités ou le secteur des soins de santé demandent une garantie de qualité. La certification Qfor est là pour l'apporter. Même si elle n'est pas encore exigée, la demande générale de normalisation est clairement en hausse. Nos processus d'entreprise ne sont bien sûr pas des données statiques. Nous en sommes pour l'instant à la troisième version. Tous les 15 jours, nous organisons une réunion de coordination interne axée sur les projets clients, les managers et sur des processus déterminés, et plus spécifiquement sur la manière de les améliorer ou de les simplifier. Nous sommes donc toujours attentifs au moindre problème et pouvons corriger le tir si nécessaire.

Cette certification joue-t-elle un rôle par rapport à la concurrence ?

Tony Geudens : Nous pensons certainement que la certification Qfor est un point fort dans notre relation avec les donneurs d'ordre. Pour nos clients existants, elle confirme la qualité de notre travail ; dans nos contacts avec de nouveaux clients, elle représente un atout supplémentaire. Elle vient renforcer l'image que nous souhaitons donner en tant que prestataire de services, et peut être l'élément qui va faire pencher la balance en notre faveur. Nous allons dès lors l'inclure dans notre communication aux clients et lui consacrer un volet séparé sur notre site Web, où les visiteurs pourront consulter le rapport d'audit intégral et cliquer sur un lien vers le site de Qfor.

Qfor ProcessScan

Le marché de la formation et du conseil a besoin de méthodes d'audit de l'assurance qualité fiables, adaptées à ce type de services spécifiques. Qfor intègre deux approches fiables d'évaluation de la qualité. Les clients précèdent-ils sont-ils satisfaits ? Les processus et moyens mis en œuvre sont-ils conformes à une norme de qualité ?

Qfor ProcessScan apporte une réponse aux questions suivantes :

- Quel est cet organisme et que fait-il ?
- Comment travaille-t-il et quelles sont ses ressources ?
- Répond-il aux besoins et aux exigences de qualité de ses clients ?

Les critères et indicateurs sont répartis dans quatre domaines :

- (1) la réalisation des projets ;
- (2) les ressources humaines (collaborateurs/sous-traitants) ;
- (3) les ressources matérielles ;
- (4) le fonctionnement interne.

Qfor prévoit également un plan d'amélioration continue. Plus d'informations sur www.qfor.org.



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