

Essensys Newsletter ▼ Juin 2010 ▼ 09

SENSE

“Il ne faut pas croire que l'on
peut toujours tout gérer seul.”

Marc Allegaert
Chief Financial Officer



CASES ▼

De Tijd - Essenscia - Fa-med - OIP Sensor Systems

ESSENSYS

Management Expertise
Worth your trust



Un manager de crise dans l'âme

À un moment ou l'autre, toute entreprise traverse une période au cours de laquelle elle a besoin de recourir aux services d'un manager de crise. Au cours des mois précédents, je me suis entretenu avec plus de 50 managers européens et américains sur les critères qui définissent un manager de crise efficace. Vous trouverez dans Sense l'article paru à ce sujet le 12 juin dans le quotidien De Tijd. Une chose est certaine chaque manager a ses points forts, mais également ses limites. L'art consiste à mettre la bonne personne au bon endroit. Dénicher les collaborateurs de talent qui possèdent l'expérience, les compétences en management et les aptitudes en gestion des ressources humaines adéquates, voilà la force d'Essensys.

Vous découvrirez dans cette édition l'inspirante histoire de trois de nos clients. Essenscia Wallonie était à la recherche d'un Consultant au fait des aspects techniques du secteur de l'énergie et capable, tant au niveau interne qu'externe, de jouer le rôle d'interlocuteur respecté. OIP Sensor Systems a fait appel à Essensys afin de trouver un Production Manager de transition. Grâce à Essensys Pays-Bas, Fa-med a pu dénicher le Projectmanager Credit & Finance ad intérim qui, après la fusion, se chargerait d'harmoniser les systèmes informatiques.

Bonne lecture

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.



Marc Allegaert
Chief Financial Officer

Une intervention extérieure peut faciliter une croissance rapide

L'entreprise OIP Sensor Systems, située à Audenarde, est spécialisée dans la conception, le développement, la production et la vente d'instruments optoélectroniques destinés aux industries aérospatiale, de sécurité et de défense. En 2008, l'entreprise a eu besoin d'urgence d'un manager de production. Celui-ci devait, à court terme, être capable de diriger une équipe de 23 personnes.

OIP Sensor Systems fait-elle figure d'exception parmi les entreprises belges ?

Marc Allegaert : En effet. Nous sommes la seule entreprise belge spécialisée dans l'assemblage d'instruments optoélectroniques destinés à des applications de sécurité et de défense. Jusqu'en 1914, les instruments optiques destinés à l'armée étaient importés d'Allemagne. Après la Première Guerre mondiale, cela n'a plus été possible. OIP a été fondée en 1919, à la demande des autorités belges. OIP signifie Optique et Instruments de Précision. Nous avons commencé à Gand, avec la fabrication de jumelles. Ensuite, nous sommes passés aux microscopes et aux caméras. Nous avons été les premiers en Europe à fabriquer un laser. En 1988, nous sommes devenus une filiale de Delft Instruments, et en 2003, nous avons été rachetés par Elbit Systems, une société cotée en bourse. Ce groupe réalise un chiffre d'affaires de 2,8 milliards de dollars et emploie 11.000 personnes.

Pour quels clients travaillez-vous en 2010 ?

Marc Allegaert : La plupart de nos produits ont un rapport avec « l'observation » et nos clients sont actifs dans les domaines de la défense, la sécurité et l'industrie aérospatiale. Pour l'industrie aérospatiale, nous ne fabriquons pas de satellites, mais des instruments d'observation. Depuis peu, nous assurons également leur intégration dans les satellites. En matière de sécurité, il ne s'agit pas de dispositifs de protection destinés aux maisons et aux jardins, mais d'instruments d'observation destinés par exemple aux contrôles frontaliers et à la sécurité des aéroports et des ports maritimes. En matière de défense, nous fabriquons des produits comme des équipements de vision nocturne et des caméras thermiques et, là également, tout ce qui se rapporte à l'observation, par exemple des viseurs tête haute pour avions et hélicoptères.

COMPANY PROFILE

- ▼ Entreprise de haute technologie spécialisée dans l'assemblage et la vente d'instruments optiques.
- ▼ Active dans les secteurs de la défense, de la sécurité et de l'industrie aérospatiale.
- ▼ Fondée en 1919, filiale d'Elbit Systems (Israël) depuis 2003.
- ▼ Emploie une centaine de collaborateurs, dont 80% hautement qualifiés.
- ▼ Chiffre d'affaires en 2009 : 52 millions d'euros. 35% pour les marchés publics belges, 5% pour l'industrie aérospatiale et 60% pour l'exportation. Prévisions 2010 : 30% pour les marchés publics belges, 20% pour l'industrie aérospatiale et 50% pour l'exportation.

Comment vous positionnez-vous sur le marché ?

Marc Allegaert : Nous sommes une entreprise qui travaille sur la base de projets. Nous fabriquons des produits sur demande. Les commandes sont donc toujours différentes. Nous sommes dès lors dépendants de la demande, qui est actuellement en augmentation. En 2008, notre chiffre d'affaires est passé de 17 à 40 millions d'euros.

« Nos clients nous demandent constamment des produits plus petits, plus efficaces, plus légers et moins chers. »

Marc Allegaert, Chief Financial Officer

Il a grimpé à 52 millions d'euros en 2009 et devrait, en 2010, demeurer plus ou moins stable. En 2011, notre plan stratégique prévoit une nouvelle phase de croissance, soutenue par notre propre croissance d'une part et par les acquisitions réalisées par notre société mère d'autre part. Bénéficier du soutien d'un groupe aussi puissant est un atout important. Depuis notre reprise par Elbit Systems,

notre position sur le marché s'est grandement renforcée. En effet, notre société mère nous a permis d'entrer sur le marché mondial. Nous exportons désormais vers l'Amérique du Sud, l'Afrique du Nord, l'Europe de l'Est, le Moyen-Orient et l'Extrême-Orient.

Quelle importance attache OIP Sensor Systems à l'innovation ?

Marc Allegaert : Nous employons une cen-

taine de collaborateurs, dont 80 % sont hautement qualifiés. Pour vous donner une idée, notre département *engineering* en compte une trentaine. Nous avons également un département *marketing & sales*, un département *operations* qui dispose de services de support aux clients, et enfin le management. Notre département *engineering* est quant à lui spécialisé dans les 3 disciplines suivantes : électronique, optique et design mécanique. Nous concevons nos propres produits et exécutons également des missions d'engineering pour le compte de nos clients, principalement pour l'industrie aérospatiale. L'innovation est cruciale pour une entreprise comme la nôtre. Nos clients nous demandent constamment des produits plus petits, plus efficaces, plus légers et moins chers. La garantie de qualité reste cependant essentielle : la durée de vie de nos produits doit en effet aller de 15 à 20 ans, ce qui exige un contrôle de qualité énor-

me. Les défis ne manquent pas. Actuellement, nous mettons au point un SLI, Soutien Logistique Intégré (ILS-Integrated Logistics Support). Il s'agit d'un système qui contrôle le vieillissement des produits et calcule leurs futurs coûts d'entretien, ce qui permet au client de savoir ce à quoi s'attendre.

Trouvez-vous suffisamment de collaborateurs hautement qualifiés pour ce type de travail de haute technologie ?

Marc Allegaert : Il faut trouver les meilleurs ingénieurs. Au cours de ces 4 dernières années, nous avons engagé 50 collaborateurs, tandis que 15 ont pris leur retraite. L'époque où l'on ne trouvait ces ingénieurs qu'en Belgique est révolue. Nous avons aujourd'hui également des ingénieurs britanniques et français. Ajoutez-y les quelques expatriés israéliens et vous obtenez un environnement international. Cela exige certains efforts au niveau des ressources humaines. Il faut en effet tenir compte de toutes les nationalités, même si la langue de travail est généralement l'anglais. Heureusement, depuis un an ou deux, nous avons un responsable RH à temps plein. En matière de formation continue, nous proposons des formations externes générales, par exemple des formations de gestion du temps, ou des formations spécialisées à l'étranger, particulièrement lorsqu'il s'agit d'optique ou de mécanique.

En 2008, vous recherchiez un manager de production de transition. Pourquoi souhaitez-vous une personne extérieure ?

Marc Allegaert : Nous avons fait ce choix en raison de notre croissance rapide. Nous devions lancer une nouvelle ligne de production et passer par un transfert de technologie. Nous aurions pu demander à une personne

extérieure de prendre en charge le lancement de cette nouvelle ligne, mais sa connaissance des produits aurait été insuffisante. Notre manager de production est apparu comme la personne la plus qualifiée pour prendre en charge ce projet. Nous avons donc décidé de confier provisoirement ses tâches à une personne extérieure. Vu notre croissance rapide, nous employons en effet de nombreux jeunes collaborateurs, mais aucun d'entre eux n'était prêt à assumer cette responsabilité.

Pourquoi vous êtes-vous adressé à Essensys ?

Marc Allegaert : Nous n'avions aucune expérience du management de transition. J'ai fait des recherches sur Google et, parallèlement, j'en ai parlé à mon entourage. C'est ainsi que j'ai contacté Marc Crombez chez Essensys. La sélection s'est déroulée de manière classique : un premier entretien pour déterminer le profil adéquat ; après une dizaine de jours, Essensys a proposé plusieurs candidats ; à la suite de quoi, nous avons eu quelques entretiens avec les candidats et Essensys. Et enfin, arrive le moment de faire un choix, en vous fiant à votre intuition et à celle d'Essensys. Essensys nous a accompagnés au travers de ce processus de manière très professionnelle, en toute transparence. Notre entretien mensuel sur l'avancement de la sélection se déroulait en présence de notre manager de production. J'ai moi-même beaucoup appris, car dans le cadre de ma fonction de directeur financier, je ne suis pas tous les jours sur le terrain.

En quoi consistait la tâche du manager de production de transition ?

Marc Allegaert : Il devait diriger une équipe de 23 collaborateurs, assurer la continuité

et déceler en temps utile les baisses de rendement. Il s'est très vite intégré et s'en est plutôt bien sorti. Il organisait des réunions en cas de nécessité et a rapidement eu les réactions adéquates.

Quels sont les facteurs de succès qui ont contribué à la réussite de sa mission ?

Marc Allegaert : Il disposait tout d'abord d'un véritable sens pratique. Pour une telle mission, il faut pouvoir travailler de manière autonome et prendre ses responsabilités. Etre capable de rallier ses collaborateurs à sa cause et avoir la capacité de motiver ses troupes sont également des caractéristiques essentielles. Le manager de transition n'avait jamais travaillé dans ce secteur. Cela aurait d'ailleurs été plutôt difficile étant donné le caractère unique de notre entreprise. Mais il avait une certaine expérience opérationnelle qui s'est avérée très utile.

La présence du manager de production titulaire du poste dans l'entreprise ne rendait-elle pas la situation étrange, même s'il occupait, à titre provisoire, un autre poste ?

Marc Allegaert : Pas vraiment. Le titulaire du poste s'est totalement impliqué dans sa nouvelle fonction qui consistait à développer une nouvelle ligne de production. Il n'y a pas eu de friction entre eux. Le manager de production de transition est finalement resté presque deux ans. Son contrat stipulait une période d'un an, avec possibilité de prolongation. C'est ce qui est arrivé, car entre-temps,

nous avons également souhaité mettre en place un progiciel de gestion intégré (Enterprise Resource Planning - ERP). Après cette mission, notre manager de production a tout simplement repris sa place, la transition s'est déroulée sans encombre, sur le plan humain également.

Quelles leçons tirez-vous de cette première expérience du management de transition ?

Marc Allegaert : Cela peut en valoir la peine pour tester les solutions proposées sur le marché. En phase de croissance surtout – et c'était le cas chez nous avec cette nouvelle ligne de production, l'équipe de management ne doit pas hésiter à sortir des sentiers battus, à examiner les solutions qui s'offrent à elle. Il ne faut pas croire que l'on peut toujours tout gérer seul. A première vue, ce n'est pas la solution la moins chère. Mais, après coup, cette décision s'est avérée être la bonne.

Seriez-vous disposé à renouveler l'expérience ?

Marc Allegaert : Depuis lors, nous avons temporairement engagé un responsable des achats, également via Essensys. Et nous venons d'attribuer une troisième mission. Cette solution coûte-t-elle vraiment plus cher? Elle peut en tout cas être plus rentable qu'un recrutement précipité et improvisé. Dans notre cas, notre chiffre d'affaires l'a démontré. L'objectif a été atteint, car les produits ont été livrés à temps, sans que la qualité en souffre. Mission accomplie !

« Il ne faut pas croire que l'on peut toujours tout gérer seul. »

Marc Allegaert, Chief Financial Officer



Henk de Jong
directeur général
Fa-med Medical Factoring

COMPANY PROFILE

- ▼ Services de facturation, gestion des comptes débiteurs et recouvrement pour les professionnels du monde médical.
- ▼ La clientèle se compose entre autres de dentistes, de médecins généralistes et autres prestataires paramédicaux, et d'établissements hospitaliers.
- ▼ Fa-med pèse environ 1 milliard d'euros en valeur de factures traitées, compte près de 200 collaborateurs et est leader de son secteur aux Pays-Bas.
- ▼ Waterland Private Equity Investments détient 100% des intérêts de Fa-med.



Le management de transition accélère le processus d'intégration

Fa-med Medical Factoring est leader dans son secteur aux Pays-Bas ; l'entreprise se développe à la fois par croissance interne et externe. Après le rachat de l'entreprise concurrente Kesteren, quelques cadres occupant des postes clés ont quitté l'entreprise pendant le processus d'intégration. Le recrutement d'un manager de transition était, dans ce cas précis, la solution qui s'imposait, comme l'explique Henk de Jong, directeur général.

Que faut-il entendre par 'factoring médical' ?

Henk de Jong : Fa-med prend en charge les services de facturation pour le compte de ses clients prestataires de soins de santé, ainsi que la gestion administrative avec les assurances maladie. Nous nous occupons des recouvrements, y compris du préfinancement. Nous travaillons pour des médecins, des dentistes, des paramédicaux et des établissements hospitaliers.

D'où est venue l'idée de vous lancer dans le factoring médical ?

Henk de Jong : Le secteur médical est naturellement très axé sur la qualité des soins. La partie administrative est parfois négligée. Afin d'assurer une gestion plus efficace et plus économique du volet administratif, un groupe de spécialistes a fondé en 1988 une société pour les soulager de cette tâche. Fa-med était née.

Ce genre de service rencontre-t-il un intérêt croissant ?

Henk de Jong : Notre société a progressé en 2009 et il en sera de même en 2010. Cette croissance est liée à une professionnalisation accrue de nos activités et au développement de nos applications en ligne. Nous sommes situés à Amersfoort, mais l'endroit où nous travaillons

n'a pas grande importance, en fait. Actuellement, nos clients nous transmettent déjà tous leurs documents par voie électronique. Ils peuvent suivre facilement leurs dossiers en ligne en temps réel. Ils choisissent nos services pour une question de simplicité, mais aussi pour nos tarifs avantageux. Si nous n'étions pas là, ils devraient engager un assistant chargé du travail administratif – un assistant qui a droit à ses vacances et qui n'est jamais à l'abri d'un congé maladie. Fa-med ne tombe jamais malade et ne prend pas de vacances. Nous garantissons à nos clients un service continu.

« Tout s'est mis en place rapidement. »

Henk de Jong, directeur général de
Fa-med Medical Factoring

Y a-t-il beaucoup de concurrence sur le marché ?

Henk de Jong : Outre un certain nombre de petits acteurs, il ne nous reste qu'un seul gros concurrent. Aux Pays-Bas, nous sommes la seule société capable de gérer l'administration de toutes les catégories de prestataires de soins de santé. D'autres, par exemple, ne travaillent que pour les dentistes.

Vos activités évoluent-elles ou avez-vous atteint vos limites ?

Henk de Jong : Nous élargissons régulièrement l'éventail de nos services. Nous voulons ainsi vérifier si toutes les déclarations sont correctement saisies. Parallèlement, nous avons développé un outil en ligne qui nous permet de communiquer des données statistiques à nos clients pour leur offrir un benchmarking. Une façon d'attirer leur attention sur les points importants. Ensuite, plus nos services se développent, plus notre clientèle augmente plus nos tarifs baissent puisque les frais généraux sont répartis sur l'ensemble des clients. Une stratégie qui s'inscrit dans la droite ligne de ce que souhaite le gouvernement : une baisse du coût de la gestion administrative des soins de santé.

Devez-vous rendre des comptes aux autorités ?

Henk de Jong : Pas directement. Nous sommes une société privée ; nos clients et nos actionnaires sont les seuls vis-à-vis desquels nous devons nous justifier. Nous sommes bien sûr soumis à des contrôles de qualité internes et disposons d'une certification ISO. Une garantie de gestion de première qualité et de processus de recouvrement convivial pour le patient.

Vous êtes leader sur le marché néerlandais. La croissance est-elle encore possible ?

Henk de Jong : En élargissant nos services, nous voulons – comme je l'ai dit précédemment – attirer davantage de clients. Notre clientèle s'élève actuellement à près de 3.000 prestataires de services. Dans son ensemble, le marché néerlandais compte 55.000 prestataires, toutes tailles confondues. Laissez-moi vous citer un chiffre : 85 milliards d'euros. Ce budget représente le coût total des soins médicaux aux Pays-Bas. Nous intervenons pour en-

viron 1 milliard d'euros dans ce montant. Donc, oui : la croissance est possible. Nous avons aussi un œil sur la Belgique. Chaque pays utilise un système qui lui est propre ; en Belgique, les paiements se font majoritairement en espèces. Pour nous introduire sur le marché belge, nous devons séduire les collaborateurs belges pour offrir un service de qualité.

Fa-med a été créé par des spécialistes et se trouve aujourd'hui à 100% aux mains du groupe indépendant d'investissement Waterland Private Equity Investments. Quel rôle joue cet actionnaire ?

Henk de Jong : Waterland est aujourd'hui actionnaire depuis un peu plus de 5 ans et participe activement à la réflexion, y compris pour tout ce qui a trait au « métier ». Ils ne s'intéressent pas uniquement à l'aspect financier, ils sont attentifs à la qualité. Je les considère comme un 'cerveau' supplémentaire, qui contribue à améliorer l'organisation globale de nos activités.

En novembre 2009, vous avez fait appel à Essensys. À quel problème étiez-vous confronté ?

Henk de Jong : Nous avions racheté un de nos concurrents, Kesteren Medical Factoring. Leurs activités étaient identiques aux nôtres mais leur structure IT était différente. Au cours du processus d'intégration, plusieurs personnes occupant des postes clés ont quitté l'entreprise et nous étions donc à la recherche, à court terme, d'une personne expérimentée dans le domaine des finances et de l'IT. Nous avons estimé judicieux d'engager une personne extérieure.

Qu'est-ce qui vous a poussé à vous adresser à Essensys ?

Henk de Jong : Fa-med n'avait jamais travaillé

avec Essensys. Moi oui, dans le cadre d'une de mes précédentes fonctions. Essensys nous a présenté, dans un délai très court, une personne qui correspondait parfaitement au profil que nous recherchions. Le manager de transition venait d'une société similaire et disposait donc, par rapport aux autres candidats, d'un petit avantage au niveau de l'expérience. Cette personne est entrée en fonction très peu de temps après notre premier contact avec Essensys.

En quoi consiste le travail d'un manager de transition ?

Henk de Jong : Nous avons harmonisé les systèmes d'information de Kesteren et de Fa-med et avons déjà transféré les clients de Kesteren sur notre SI. Le manager de transition occupait en fait la fonction de Project Manager Credit & Finance. Il devait se concentrer sur l'harmonisation des différentes bases de données et donc comparer les données, détecter et réduire les comptes débiteurs et organiser les paiements avec les assurances maladie. Sa mission a duré six mois et a été menée avec succès. Tout s'est mis en place rapidement et c'était là l'objectif.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Apporter une **expertise combinée** dans le domaine de la finance et des IT.
2. Recruter un **manager de transition spécialisé** dans un délai court.
3. Veiller à l'**harmonisation** des différentes bases de données et organiser les recouvrements et les règlements, avant de transférer ces compétences à l'organisation en place.



Bernard Broze
Administrateur Délégué
Essenscia Wallonie

COMPANY PROFILE

- ▼ Antenne wallonne de la fédération patronale de la chimie et des sciences de la vie
- ▼ Regroupe 200 entreprises employant environ 25.000 personnes
- ▼ Active dans la chimie de base, la pharmacie, la parachimie et la transformation des plastiques
- ▼ Aide ses membres en matière de : maintien de compétitivité, aides régionales, application de la législation, lutte contre le réchauffement climatique, commerce extérieur
- ▼ 6 collaborateurs spécialisés



Le management de transition, réponse pointue à une demande pointue

Essenscia, organisation patronale, aide les entreprises chimiques à se développer de manière durable. Les antennes régionales de la fédération aident leurs membres à relever les défis qui les attendent dans un environnement difficile. C'est donc à un très mauvais moment qu'Essenscia Wallonie a dû remplacer un élément clé de son équipe. Devant l'urgence, elle a fait appel à un manager de transition, comme l'explique Bernard Broze, son administrateur délégué.

Quel est le rôle que joue Essenscia dans son secteur d'activité ?

Bernard Broze : Essenscia est la fédération patronale de la chimie et des sciences de la vie, le second secteur manufacturier en Belgique. Avec 800 entreprises et des effectifs d'environ 91.000 personnes, nous regroupons des entreprises actives dans la chimie de base, la pharmacie, la parachimie et la transformation des plastiques.

Comment fonctionne Essenscia ?

Bernard Broze : Notre fédération est calquée sur le modèle institutionnel belge. Nous avons une structure fédérale et trois antennes régionales : wallonne, bruxelloise et flamande. L'antenne régionale wallonne, Essenscia Wallonie, regroupe près de 200 entreprises occupant 25.000 personnes. Notre mission est de défendre les entreprises du secteur et de leur prodiguer conseil et assistance pour qu'elles puissent se développer de manière durable.

De quelle façon ?

Bernard Broze : Dans le cadre des domaines de compétences régionaux et communautaires, Essenscia Wallonie aide ses membres à affronter les défis importants

qu'ils rencontrent. Dans le contexte de crise et de mondialisation que nous traversons, les difficultés à relever sont multiples : maintien de la compétitivité, aides régionales à la recherche et au développement, application d'une législation environnementale en perpétuelle évolution, problématique du réchauffement climatique, formation et enseignement, commerce extérieur, aménagement du territoire... Essenscia Wallonie, dont je suis responsable, regroupe une équipe de 6 collaborateurs spécialisés.

Il s'agit de profils très « pointus » ?

Bernard Broze : Absolument ! Vu la complexité des matières dont nous nous occupons, tous nos collaborateurs sont extrêmement qualifiés et polyvalents. Outre les indispensables qualités et connaissances techniques, il faut de l'entregent et connaître les professionnels du métier, ainsi que les intervenants externes, comme les autorités publiques, par exemple. C'est vital pour le secteur, particulièrement par les temps que nous connaissons.

Le secteur de la chimie souffre-t-il beaucoup de la crise ?

Bernard Broze : Comme tout le monde... Mais nous résistons mieux que la plupart des autres

secteurs ! Bien sûr, 2009 a connu une nette baisse des chiffres d'affaires mais, d'un autre côté, nous avons maintenu le niveau de nos investissements dans la recherche et développement. Nous sommes d'ailleurs le premier secteur économique du pays de ce point de vue.

Dans quelles circonstances avez-vous fait appel à Essensys ?

Bernard Broze : Notre conseiller pour l'énergie et le climat a été longuement arrêté pour maladie. Or, il s'agit d'une matière prioritaire pour Essenscia Wallonie. Il était hors de question d'attendre son rétablissement. Ne possédant pas de substitut potentiel en interne, nous avons dû recourir au management externe. Restait à savoir vers qui nous tourner car il s'agissait d'une première pour nous. Un de nos membres, qui avait déjà travaillé avec eux à plusieurs reprises, nous a conseillé de nous adresser à Essensys.

Quelle était la mission que vous avez confiée au manager de transition ?

Bernard Broze : La tâche d'un conseiller Essenscia... Et ce n'est pas rien ! Pour citer un exemple parmi d'autres : la législation européenne en matière de lutte contre les changements climatiques vient de changer. L'Europe a adopté un plan baptisé « 20 – 20-20 ». Aux termes de cet accord, nous devons améliorer notre efficacité de 20 %, tout en réduisant nos émissions de CO₂ de 20 % et en utilisant 20 % d'énergie renouvelable. Il fallait informer tous nos membres des conséquences pratiques de l'entrée en vigueur de ces nouvelles règles.

Un tel profil ne doit pas être facile à recruter...

Bernard Broze : Non, en effet ! Il fallait quelqu'un qui maîtrise techniquement le secteur

et soit au fait d'une législation en perpétuelle mutation. D'une grande capacité relationnelle, également... Le candidat devait aussi être proactif et convaincant. Enfin, il fallait qu'il ait du charisme. Bref, quelqu'un de connu et de respecté, que ce soit par nos membres ou par nos interlocuteurs externes. Un profil très difficile à trouver. D'autant qu'il devait être libre très rapidement puisque, comme je le disais, nous étions pris par le temps.

Qu'est-ce qui vous a séduit dans l'approche d'Essensys ?

Bernard Broze : Leur efficacité ! Ils ont tracé le profil du candidat recherché avec une acuité stupéfiante. Et ce, en un temps record, malgré la difficulté de la mission. 15 jours après, ils m'ont présenté un seul candidat : le bon ! Nous l'avons rencontré un peu plus tard et tout était réglé. Entre notre appel à Essensys et l'entrée en fonction du manager externe, il s'est écoulé à peine un mois !

Comment s'est déroulée son intégration au sein d'Essenscia ?

Bernard Broze : Très bien ! Le manager de transition a su directement occuper le terrain. Il s'est totalement investi dans sa tâche. De plus, le fait qu'il ait eu l'occasion, dans sa carrière, de voir autre chose que le secteur de la chimie nous a apporté un regard extérieur qui nous a fait le plus grand bien. Sa mission s'est déroulée à notre totale satisfaction. Elle aura finalement duré 7 mois, jusqu'au retour du titulaire du poste, donc.

Quelle est la clé du succès de votre partenariat avec Essensys ?

Bernard Broze : La confiance et le suivi ! Même après l'engagement du manager de transition, Essensys a continué à suivre de près l'exécution

de sa mission. Ce n'est pas facile de satisfaire les desiderata de ses clients sans se montrer intrusif... Essensys y a parfaitement réussi.

Vous referez donc appel à leurs services ?

Bernard Broze : Tout à fait. Il n'y a pas de projet concret mais, si nous devons nous retrouver dans le même cas de figure, je n'hésiterais pas. Bien sûr, la dépense a été conséquente mais c'est normal vu la complexité et la rareté de ce que nous recherchions. En tant que fédération patronale, l'objet même d'Essenscia est d'être en contact permanent avec les acteurs majeurs de notre secteur d'activité. Tout est basé sur la confiance. L'engagement du manager de transition proposé par Essensys nous a permis d'œuvrer dans la continuité sans en perturber le bon fonctionnement. Dans notre travail, ça n'a pas de prix. Continuité sans en perturber le bon fonctionnement. Dans notre travail, ça n'a pas de prix.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. **Mettre à disposition** d'Essenscia Wallonie **un expert senior** pour une durée de 7 mois
2. **Suivre l'évolution** de la réglementation internationale, européenne, fédérale et régionale
3. Suivre les **accords sectoriels**
4. **Développer** des **prises de positions** destinées aux instances régionales
5. **Contacts** avec les **institutions**
6. **Conseiller** les entreprises dans la **recherche de solutions** pour des économies d'énergie



Michel Van Hemele
Managing Partner
Essensys

« Les managers doivent être conscients de leurs limites. »

Michel Van Hemele, Managing Partner du bureau de consultance Essensys

DE TIJD

Cet article est paru le 12 juin dans De Tijd, le magazine économique de premier plan, suite à l'enquête de Michel Van Hemele sur le profil idéal d'un bon gestionnaire de crise.

Un bon manager de crise est quelqu'un qui, dans 80 % des cas, prend la bonne décision

Petit test. Vous reconnaissez-vous dans la description suivante? Vous avez un instinct de survie très développé, vous avez du charisme, des facultés de communication, vous gérez facilement le stress, vous étiez déjà un meneur et/ou un bon organisateur quand vous étiez jeune. Vous répondez par l'affirmative à toutes ces questions ? Alors vous avez le profil type du manager de crise. Cela ne signifie pas pour autant que vous êtes un bon manager de crise ou que vous allez le devenir, mais vous disposez déjà du tempérament qu'il faut.

Cette liste descriptive a été élaborée sur la base d'entretiens approfondis avec des managers chargés de restructurations. Michel Van Hemele, ex patron de Solvus et Carestel, aujourd'hui président du groupe Essensys, a interrogé une cinquantaine de managers dans le cadre de son métier de professeur à la Hogeschool-Universiteit Brussel. Principalement des managers européens, mais aussi quelques Américains.

« Je suis convaincu du caractère temporaire du travail de manager », explique Michel Van Hemele. « Une entreprise traverse plusieurs phases : démarrage, croissance, rationalisation, restructuration. Certains managers ne veulent pas l'entendre, mais personne ne peut tout faire. Nous ne sommes pas des supermans. Il me semble qu'un manager (et le conseil d'administration qui le désigne) doit être conscient de ses limites. Quelle est sa zone de confort, dans quelles circonstances peut-il mettre son talent à profit de manière optimale ? Karel Vinck a dit un jour *once in the shit, always in the shit*, car on lui demandait

sans cesse de recoller les pots cassés. C'est tout à fait normal. »

Pas trop longtemps

À chacun sa tasse de thé. « Pour vous donner un exemple, aucun des 50 managers rencontrés n'avait jamais fondé d'entreprise : l'entrepreneuriat, ce n'est pas leur truc. Les managers de crise ne doivent pas non plus rester trop longtemps au même poste : ils ne sont généralement pas très bons pour donner un nouvel élan à une entreprise restructurée. » Selon Michel Van Hemele, toute entreprise passe un jour par une phase qui nécessite l'intervention d'un manager de crise. En soi, cette phase n'a rien à voir avec la conjoncture économique. Le but n'est pas de réaliser les habituelles économies de coûts pour traverser une période de basse conjoncture. Il existe pourtant un lien avec la crise : si la conjoncture est défavorable, les entreprises qui ne fonctionnent pas de manière optimale seront plus rapidement rattrapées par les difficultés. »

Froideur

Les managers de crise sont souvent considérés comme des personnes froides. Ce trait de caractère n'apparaît cependant pas dans la liste de Michel Van Hemele. Ce dernier préfère d'ailleurs ne pas utiliser ce terme. « Ce sont bien sûr des personnes qui doivent gérer l'incertitude et les dommages collatéraux. Ils doivent agir dans des situations où le temps presse. Pourtant, sans exception, tous ces managers ont évoqué le fait que l'information sur laquelle ils devaient se baser pour prendre ces décisions rapides était incomplète et incorrecte. C'est d'ailleurs souvent la cause des situations difficiles. Dans ces circonstances, rien d'étonnant à ce que les décisions prises

« Ils sont nés pour être managers de crise. »

Michel Van Hemele, Managing Partner du bureau de consultance Essensys

aient parfois des effets secondaires indésirables. Un bon manager de crise est quelqu'un qui, dans 80 % des cas, prend la bonne décision ; prendre 100 % de bonnes décisions est impossible. L'accepter est peut-être la plus grande difficulté de leur métier. »

S'ajoute à cela le fait que généralement, ces managers venant de l'extérieur, ont peu de liens émotionnels avec l'entreprise. Choisir un manager de crise au sein même de l'entreprise n'est pas totalement exclu, mais à certaines conditions. Pourra-t-il prendre suffisamment de recul par rapport à la stratégie suivie jusqu'ici ? Il fera généralement partie des jeunes loups du management de deuxième ligne, mais sera-t-il capable de prendre des décisions finales dans un climat d'incertitude ? Et enfin, sera-t-il disposé à partir après cette mission, car les choses se terminent souvent de cette manière. Après nous, le déluge ? Michel Van Hemele avait largement diminué les effectifs chez Carestel, et après son départ, l'entreprise a rapidement été rachetée par Autogrill. « Non, une telle attitude remettrait en cause votre crédibilité en tant que manager de crise. En ce qui concerne Carestel, l'endettement était très important. L'objectif n'était pas la vente de l'entreprise – une injection de capital avait d'ailleurs été décidée et l'entreprise avait signé de nouveaux contrats – mais la famille à la tête de l'entreprise avait été profondément affectée et a donc rapidement accepté l'offre d'Autogrill. »

© De Tijd, 12 juin 2010, Mediafin

Essensys a choisi pour vous :



Leaders make the future

Institute for the Future (IFFT) est une cellule de réflexion indépendante qui, depuis 40 ans déjà, effectue des prévisions, imagine des scénarios et conduit des études concernant l'avenir. Dans son ouvrage intitulé *Leaders make the future*, Bob Johansen, son président d'IFFT, aborde les dix compétences émergentes qui, d'après lui, joueront un rôle crucial au cours de la décennie à venir. Il y développe ses arguments au moyen d'un cas pratique convaincant et prodigue des conseils concernant la manière dont les nouveaux responsables pourront introduire ces nouvelles compétences dans leur style de management. Un livre qui s'appuie sur les notions et idées d'aujourd'hui pour dépasser le présent et inciter le lecteur à porter son regard vers l'avenir.



Le management de transition

Le recrutement de cadres

Le management coaching

Bruxelles : +32 2 761 94 60
Gent : +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