

# CEO Worldwide Case Study

## CEO Worldwide rencontre Glowria :

### Le Management on Demand au sauvetage de la Vidéo on Demand

Management on Demand, une solution qui permet le démarrage opérationnel immédiat d'une mission en management de transition suivi éventuellement par le recrutement direct et permanent du candidat.

#### Une mission réussie

7 mois après l'arrivée d'Eric Caen, manager de transition certifié par CEO Worldwide, devenu Président du Conseil d'Administration et CEO de Glowria après 2 mois dans l'entreprise :

- Le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de 20% pour atteindre 7 millions d'euros
- Tous les emplois de la société ont été maintenus.
- La société a arrêté l'activité déficitaire (DVD en Allemagne) et intensifie son effort commercial sur le marché le plus porteur (DVD France et VOD en marque blanche)
- Les actionnaires de Glowria ont sécurisé leurs investissements et sont à présent actionnaires de Netgem sur la base d'une valorisation de 18 millions d'Euros

Glowria, numéro un français de la location de DVD sur Internet et opérateur de services de vidéo à la demande (VoD), fait appel, en janvier 2007, à CEO Worldwide et à son service de Management on Demand.

La société est à la recherche du manager qui aura la difficile tâche de remettre l'entreprise sur le chemin du profit. La société souffre en effet d'un écart grandissant entre le business plan et les réalisations et d'une perte de confiance entre le management historique et les investisseurs.

Les actionnaires de Glowria et la direction ont choisi de recourir à une solution externe et de confier l'entreprise à un manager de transition avec pour mission : redresser l'entreprise ou la fermer.

Cette société a su sortir de la crise en 7 mois, grâce au savoir-faire d'un manager de transition, sans avoir recours à un plan de licenciement. La société a été valorisée à 18 millions d'euros, le 6 décembre dernier et projette de créer de nouveaux postes en 2008.

Retour sur l'année 2007 chez Glowria et sur les 7 mois qui ont changé les perspectives d'évolution de l'entreprise.

#### Trouver « l'homme » de la situation en 6 semaines : la mission de CEO Worldwide

Début 2007, Glowria fait face à une crise majeure menaçant sa « survie ». La situation financière est préoccupante et l'entreprise n'a pas obtenu de résultats encourageants depuis fort longtemps.

Les actionnaires, inquiets, décident d'agir au plus vite. Pour cela, il est nécessaire de mettre à la tête de l'entreprise un dirigeant capable de redresser la situation. Confrontés à une double problématique RH, ces actionnaires doivent trouver un dirigeant sur-expérimenté, connaissant parfaitement ce genre de situation, mais surtout dans un laps de temps très court. Ils sont donc entrés en contact avec CEO Worldwide, à l'initiative du Management on Demand, dont seule l'offre peut répondre à ce défi.

# CEO Worldwide Case Study

CEO Worldwide, société spécialisée dans le recrutement de cadres dirigeants certifiés à l'échelle internationale, offre en effet une réponse à ce genre de problématique. La solution RH proposée permet à des chefs d'entreprise, des actionnaires ou des fonds d'investissement, de sélectionner des profils de haut niveau, parmi un vivier de plus de 6000 candidats expérimentés et surtout disponibles quasi-immédiatement pour répondre à des missions temporaires et/ou des recrutements permanents.

CEO Worldwide est mandaté en janvier 2007, pour la recherche d'un manager familier avec le secteur d'activité de Glowria et capable de mener une phase de transition délicate. CEO Worldwide propose à Glowria des candidats disponibles immédiatement et correspondant au profil recherché, sous 5 jours. Trois profils sont sélectionnés parmi ceux-là. Les entretiens débutent le 5 février. Le temps de la prise de décision et des entretiens avec les dirigeants et actionnaires, Eric Caen prend ses fonctions le 15 mars suivant.

Eric Caen, choisi pour remplir cette mission d'assistance du management historique, a le profil idéal pour répondre à la problématique de Glowria : développeur et brillant entrepreneur autodidacte, il a fondé l'entreprise de jeux vidéo Titus Interactive à l'âge de 19 ans, en 1985. Il élève celle-ci au 3ème rang européen et 7ème rang mondial, avec plus de 700 salariés et plus de 175m de CA en 2000, contre 6m en 1996. Il a été nommé Entrepreneur de l'Année en France en 1998.

## Le défi : une situation « Quitte ou Double » et un délai d'action très court

A son arrivée, la situation de Glowria est la suivante :

- Chiffre d'affaires stagnant à 5,8 millions d'euros
- Pertes importantes et besoin en trésorerie significatif
- Des salariés démotivés
- Des partenaires inquiets

Eric Caen a donc pleinement conscience du challenge qui l'attend et surtout du temps qui lui est imparti pour que l'entreprise connaisse un revirement de situation. Glowria n'a que deux perspectives possibles : rebondir ou fermer ses portes.

Dans ce cas de figure précis, que l'on peut qualifier de « crise aggravée », toute erreur dans les choix de financement ou la hiérarchisation des priorités, serait fatale à l'entreprise.

Eric Caen prend ses fonctions le 15 mars 2007, il n'a que peu de temps pour proposer un plan de redressement complet. Il doit soumettre une stratégie de sauvetage de l'entreprise impliquant les 4 sites implantés en France et en Allemagne avant le mois de mai 2007. Il s'agit alors, de faire l'état des lieux de l'entreprise, parmi des salariés démotivés par la situation, défiants pour certains voire hostiles pour d'autres vis-à-vis de son arrivée et de la mission qui lui a été confiée. Il doit également réaliser une évaluation complète des qualifications et du potentiel des collaborateurs.

# CEO Worldwide Case Study

## La conduite de changement : mode d'emploi

En 7 mois, Glowria réalise un véritable exploit économique et financier. Pour conduire ce changement, Eric Caen a dû mener de front plusieurs projets majeurs tels qu'une levée de fonds, le développement immédiat des ventes et la restructuration de l'entreprise.

Dans le cadre d'un plan de redressement, le manager de transition est souvent perçu comme celui qui vient opérer un plan de licenciement. Et pourtant, Eric Caen voit de la valeur dans ces ressources internes, des collaborateurs efficaces mais travaillant en solistes. L'équipe a besoin d'un chef d'orchestre pour unir et canaliser ces énergies. Glowria retrouve alors une dynamique de travail constructive, dès le mois d'avril. Les actionnaires prennent connaissance fin avril du plan d'action construit par Eric Caen.

Sa stratégie pour parvenir à redresser la société :

- Structurer, Convaincre, Motiver
- pour renouer avec le cercle vertueux de la croissance
- Prendre le meilleur départ possible : se montrer organisé, ferme et résolu
- Instaurer une relation de confiance avec les salariés, les informer et les rassurer, pour fédérer l'entreprise
- Re-motiver l'ensemble des ressources de l'entreprise pour retrouver une dynamique de résultats commerciaux immédiats

## Success Story : une entreprise valorisée à 18 millions d'euros

Une fois le plan de redressement voté, il incombe toujours à Eric Caen de sortir l'entreprise de sa situation financière précaire. Nommé PDG mi Mai 2007 avec l'appui des actionnaires pour mettre en oeuvre ses recommandations, Eric Caen renoue la collaboration avec de nombreux partenaires et notamment la société Netgem, fournisseur de solutions technologiques innovantes complémentaires de l'offre de Glowria.

Dès le mois de juin, Eric Caen conclut avec Netgem un partenariat d'apporteur d'affaires. Unir leurs compétences permet à chacune des entreprises d'étendre leur périmètre commercial. Glowria réussit à signer des accords avec 4 nouveaux partenaires majeurs pendant l'été, dont SFR et Allociné.

A la fin de l'été Netgem propose aux actionnaires de Glowria un échange d'actions. Eric Caen, fort de son expérience et des premiers résultats positifs de sa stratégie, voit dans un rachat de la société, la possibilité pour Glowria de retrouver une source stable de financement et de développement commercial.

Il lui reste alors à convaincre les actionnaires de Glowria de l'intérêt de rejoindre une entreprise solide et cotée en Bourse telle que Netgem.

En décembre 2007, les deux parties concluent la transaction. Glowria est alors valorisée à 18 millions d'Euros. Un succès confirmé officiellement par l'annonce du rachat de Glowria par Netgem le 6 décembre 2007.

# CEO Worldwide Case Study

## A PROPOS DE CEO WORLDWIDE

A travers la solution de Management on demand, CEO Worldwide garantit le développement d'un nouveau mode de coopération flexible et réactif entre les sociétés, les actionnaires et les dirigeants dans un contexte international. CEO Worldwide propose aux entreprises un service de management de transition et de recrutement parmi plus de 6 200 cadres dirigeants certifiés "iCEO". Ils possèdent tous un profil d'entrepreneurs disposant au minimum de 10-15 années d'expérience, et sont disponibles, en quelques jours sur les cinq continents parmi plus de 165 pays. Pour plus d'information, consultez la page FAQ de notre site.

2001 - 2015 CEO Worldwide - [www.ceo-worldwide.com](http://www.ceo-worldwide.com)

## A PROPOS DE Glowria :

Fondée en 2003 pour anticiper le marché de la VOD et répondre aux attentes en matière de divertissement à la demande, Glowria s'est rapidement imposé comme le premier fournisseur de loisirs numériques indépendant en Europe Continentale. Grâce à des accords stratégiques conclus avec les studios et éditeurs vidéo, Glowria propose aujourd'hui un service de VOD performant accessible sur PC et IPTV en nom propre et en marque blanche pour les fournisseurs d'accès Internet, les câblo-opérateurs, les médias et les distributeurs. Glowria opère notamment les services VOD de Fnac.com, Neuf Cegetel, Dartybox., SFR, et Allociné. Pour plus d'informations : [www.glowria.fr](http://www.glowria.fr)