



**International Top Executives recruitment service  
from interim assignment to permanent placement**

## **Success Story**

Profile COO/Managing Director  
Manager CEO Europe Id # : 22188

### **“LA RETABLIR OU LA FERMER”**

#### **La Mission.**

Un projet de six mois pour estimer le potentiel de pertes dans la filiale italienne, dédiée aux activités commerciales et marketing, d'un groupe britannique. Ce dernier est spécialisé dans la fabrication et l'approvisionnement d'équipement industriel. Avec une mission très claire : « la rétablir » ou arrêter définitivement les opérations en Italie.

#### **Le Problème**

Les ventes de l'entreprise ont décliné, elles ont connu une chute de 15%.

Dans le but d'enrayer ses pertes, le groupe a supprimé le poste de directeur général et créé trois divisions (deux liées aux ventes, et une aux services) avec des directeurs de division rapportant aux directeurs du siège social. Le résultat fut une détérioration des performances. Le groupe devait urgemment arrêter les pertes qui grandissaient.

#### **Le Projet**

En très peu de temps, une analyse détaillée de l'organisation, de la structure, des ventes, du marketing et du marché a été entreprise pour préparer un plan stratégique de revirement afin de réaliser une proposition approuvée par le siège social.

Les secteurs critiques ont vite été identifiés en rencontrant les salariés à différents niveaux hiérarchiques, en observant la concurrence et par l'expérience précédemment acquise dans d'autres entreprises se trouvant en difficulté.

**1. La structure divisionnaire** – L'imposition par le groupe d'une structure divisionnaire avait créé des rivalités et des hostilités entre les différentes divisions, semant ainsi la confusion dans l'organisation et la démotivation du personnel. Cette situation a été redressée en introduisant des primes liées aux résultats de toute la compagnie pour tout le personnel senior et par l'institution de réunions d'administration (impliquant tous les directeurs divisionnaires). Ainsi les résultats généraux de la compagnie étaient mis au-dessus de ceux des divisions. Le manager de transition a aussi agi comme un filtre entre les Directeurs des divisions et la Direction du Groupe.

**2. La communication et l'engagement du personnel** – étaient des éléments essentiels dans l'implication de toute l'organisation dans la tâche gigantesque du retour à la rentabilité. Elle fût facilitée en signalant les problèmes de travail de chacun, en déléguant des responsabilités à chaque employé, en définissant des objectifs individuels, en les rappelant pendant la réalisation et le plus important en motivant le personnel dans le but de « prouver au siège social que cela pouvait être fait. »

**3. Les ventes** – doivent être radicalement réorganisées avec les points clés suivants:

- a) Passer d'un distributeur principal qui conduit les ventes à un développement des ventes en direct avec des comptes clés.
- b) Réévaluer le mode de tarification en passant d'une démarche consistant, à partir du coût de revient, à fixer le prix de vente en fonction de ce que le client est prêt à payer, à une démarche établissant un prix fixe sur lequel il est possible de faire des remises sous certaines conditions.

**CEO-Europe - [www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)**

**Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Brussels . Budapest . Amsterdam . Prague . Ghana**

**Tel. : +33 (0) 147 701 998**

**Email : [info@ceo-europe.com](mailto:info@ceo-europe.com)**



**International Top Executives recruitment service  
from interim assignment to permanent placement**

## **Success Story**

Profile COO/Managing Director  
Manager CEO Europe Id # : 22188

c) Un nouveau découpage des zones géographiques pour maximiser l'efficacité et la pénétration des forces commerciales. Et l'introduction d'agents commerciaux dans des secteurs non développés.

d) Des stratégies communes entre les ventes et les services, notamment sur des comptes clés pour augmenter la pénétration de l'ensemble des ventes.

e) La participation des distributeurs importants à la stratégie pour les comptes clés par le partage des cibles et l'engagement dans le service.

#### **4. Général** – d'autres problèmes ont été résolus:

a) La fiabilité des données prévisionnelles a consolidé la crédibilité des opérations italiennes dans le groupe. En dépassant les attentes du groupe (cibles de ventes, rentrées de trésorerie, réductions de stock, etc.) les réunions hebdomadaires d'administration ont dû changer leur intitulé passant de « problèmes en Italie » à « tendances positives en Italie », afin que toute l'administration supérieure soit consciente des développements. Cela nous a aussi aidé à améliorer le support apporté en Italie. D'un scénario où personne ne voulait être impliqué, chacun espérait maintenant faire partie de l'histoire à succès et était disposé à aider.

b) Une communication claire avec le groupe a été apportée par les opérations italiennes quant aux problèmes et aux opportunités. Ainsi il n'y avait aucune « surprise déplaisante » ou « d'ordres du jour cachés ».

#### **Les Résultats**

Nous avons vu les premières tendances positives sur les ventes au cours du cinquième mois, ce qui donna à la filiale un sursis et permit l'extension de la mission temporaire de 12 mois pour consolider la tendance. Un bénéfice mensuel a été réalisé dès le neuvième mois, et le dernier exercice a vu une croissance des ventes de 20 %, avec une tendance de profit consolidé dans le dernier trimestre. La mission a été finalisée avec le recrutement d'un directeur junior, dont la tâche était de continuer à guider la compagnie le long du sentier sur lequel elle avait été placée.

#### **Les Leçons Clés**

1. Les structures standardisées d'organisation (la pyramide, la matrice, divisionnaire, etc.) ne sont pas toujours adéquates pour chaque pays ou pour chaque marché.
2. Une communication claire entre le siège social et la filiale opérante garde le personnel motivé et dévoué.
3. Déléguer autant que possible pour rendre le personnel responsable et impliqué (motivé). Donner du feedback est aussi essentiel.
4. Créez des objectifs partagés pour les directeurs seniors et non des objectifs individuels qui pourraient créer des conflits avec les objectifs d'un autre directeur.

#### **A propos de l'auteur:**

John Lenarduzzi est un Directeur anglo-italien avec une expérience à 360° dans la R&D , la fabrication, les ventes, le marketing, le service et la finance dans les compagnies privées et multinationales. Il a dirigé des acquisitions, des fusions, des levées de fond et des activités de Business Development dans un contexte international.

**CEO-Europe - [www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)**

**Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Brussels . Budapest . Amsterdam . Prague . Ghana**

**Tel. : +33 (0) 147 701 998**

**Email : [info@ceo-europe.com](mailto:info@ceo-europe.com)**