



Chaque mois, retrouvez dans les *Dossiers du PDG* une présentation synthétique d'un thème sur lequel CEO Europe vous fait partager son expertise.

Dossier réalisé par  
Erik Van Rompay,  
PDG, France, iCEO  
#13126

Retrouvez-nous  
sur le Web :

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

+33 (0)147 701 998

## SOS entreprises en danger !

**Une entreprise, aujourd'hui, ne peut pas se permettre de perdre du temps pour atteindre ses objectifs stratégiques comme la correction d'un problème historique, l'exécution d'une fusion-acquisition ou la réalisation d'un projet critique pour toute l'entreprise. Mais en décalant leur décision de recruter un manager compétent, beaucoup de sociétés se mettent dans une situation difficile, perdent de leur compétitivité ou prennent un retard considérable sur leur marché.**

**Les cas clients suivants montrent comment des sociétés ont fait appel, pour des raisons diverses, à un dirigeant de transition afin de sortir d'une situation périlleuse.**

### A/ Cas n° 1

Secteur d'activité : Cabinet de conseil

#### La problématique

Cette société souffre d'un sous-investissement récurrent dans son outil informatique, créant à terme un environnement instable et non adapté aux besoins de l'entreprise. La prise de conscience de cette carence incite la direction, dans un premier temps, à investir lourdement, à recruter un directeur informatique et à utiliser des consultants, sans que cela donne de résultats probants. Après 18 mois, la société opère un changement radical et décide de sous-traiter toute son informatique. Mais cette décision crée, au final, de nouveaux problèmes, comme le triplement des effectifs liés à l'informatique, puisque pour palier l'inefficacité du système et tenter d'assurer une plus grande réactivité, le sous-traitant a augmenté le nombre d'intervenants. Là encore, le succès n'est pas au rendez-vous. Aussi, un an plus tard, la direction recrute un dirigeant de restructuration afin de résoudre ce problème. Mais les cinq premiers managers, mal recrutés, se révèlent incapables de trouver une solution efficace... avant l'arrivée du sixième.

#### La solution préconisée

En 18 mois, le dirigeant de transition, conscient que les problèmes d'une informatique défaillante peuvent être très complexes, intervient avec une approche méthodique. Il commence par corriger la partie réseau (câblage, routeurs, hubs, etc.), avant de s'attaquer à la gestion du réseau et des règles de sécurité. Ensuite, il lance une refonte des serveurs, puis se charge des applications mêmes (optimisation de l'installation sur les machines dédiées, analyse des interfaces, optimisation des bases de données, etc.). L'objectif poursuivi est de mettre en place une nouvelle organisation orientée vers un service client performant, basé sur la hiérarchisation des interventions et une réduction du nombre de problèmes par la prévention (et non par l'intervention). Le fait de résoudre rapidement des demandes critiques et de prendre plus de temps pour des demandes non-critiques, permet de satisfaire le client avec moins de ressources. Aujourd'hui, le nombre d'informaticiens nécessaires a été réduit de 55 à 23, tout en améliorant l'efficacité du système.

#### Les points clés à retenir

- La société a sous-estimé le problème et a essayé de le résoudre en interne avec des investissements et des consultants. Dans une deuxième phase, elle a tout sous-traité mais sans résultat. Une correction stratégique ne se résout pas par la théorie ni par l'opérationnel, mais par un mélange rare d'expertise, d'opérationnel et de meneur d'hommes.
- La sélection du bon manager de transition est complexe et seule la sixième personne était capable de livrer l'attendu.
- La société a perdu 36 mois avant de trouver la bonne solution à son problème et ensuite, il fallait encore 18 mois pour créer une société saine.

#### Le + CEO Europe

**Réactivité :** Grâce à une base de profils sélectionnés et certifiés, CEO Europe est capable de qualifier, interviewer et obtenir une première sélection de candidats en quelques jours seulement.



## B/ Cas n° 2

Secteur d'activité : Editeur de logiciel pour un marché de niche

### La problématique

Cette jeune société rencontre des gros problèmes financiers et techniques et un dépôt de bilan est très proche. Les actionnaires décident de se séparer des anciens dirigeants et de faire appel à deux dirigeants de transition expérimentés, un DAF et un DOSI pour sauver leur filiale.

### La solution préconisée

En moins de 48 heures, les deux dirigeants réussissent à négocier avec les banques la continuité de la société. Après 5 jours, l'organisation interne désastreuse est complètement remise à plat. A la fin du premier mois, la décision est prise de transformer la société fonctionnant sur un modèle B2C vers un modèle de distribution indirecte (donc B2B). Les deux dirigeants prennent ensuite 16 mois pour créer cette transformation avec, au final, l'ouverture de plus de 500 points de vente et la vente par 40 sites Internet. Cette filiale a beaucoup de chance de survivre, mais la perte de temps avant d'agir a fragilisé financièrement cette filiale impactant son développement pour les prochains 5 à 7 ans à venir. En effet, les pertes ont été « converties » en coût d'investissement sur 10 ans et le montant d'amortissement représente 30% des dépenses opérationnelles. Cependant, avec 45% de part de marché et des marges seines, la société bénéficie d'un bon repositionnement.

### Les points clés à retenir

- La décision de faire appel à des dirigeants expérimentés était prise très tardivement. La filiale s'est mise dans une situation financière désastreuse.
- Les deux dirigeants de transition ont confirmé leur adaptabilité en apprenant en moins de deux semaines, le fonctionnement de ce marché de niche.
- Les dirigeants ont repositionné avec succès la société sur son marché.

### Le + CEO Europe

**Expérience :** En ne certifiant que des profils disposant d'une expérience de 15 années minimum, CEO Europe met à disposition des managers de transition ayant déjà été confrontés avec succès aux problématiques rencontrées par les entreprises clientes.

## C/ Cas n° 3

Secteur d'activité : Plateforme de formation

### La problématique

Après des années de croissance, cette société voit que le marché européen devient trop limité pour son activité et elle décide de réaliser une expansion en Asie et en Amérique. La direction existante veut réaliser ce projet critique en interne. Mais elle ne possède pas d'expérience pour gérer ce type de projet et sous-estime le budget et le délai de réalisation d'une telle opération. Elle est donc vite confrontée à un dépassement très important du budget estimé ainsi que des retards dans le démarrage du projet. Pour corriger ce problème, la société décide de confier cette mission de 18 mois à un dirigeant de transition. De plus, ce projet doit changer toute l'organisation interne et aucun directeur ne veut prendre la responsabilité d'une action aussi sensible.

### La solution préconisée

En moins de 14 mois, le manager de transition a transformé avec succès cette structure européenne en une entreprise mondiale avec la réalisation de prestations aux Etats-Unis, Singapour, Japon, Australie, Brésil et Arabie Saoudite. Pour cela, il crée une nouvelle offre, qui correspond à un marché mondial, et met en place une infrastructure complète sur Internet qui permet de fournir l'ensemble des services à partir d'une simple connexion Internet. La société connaît, aujourd'hui, une croissance importante et elle est capable de fournir des prestations sur n'importe quel site dans le monde en moins de 3 jours.

### Les points clés à retenir

- La société a pris très vite la décision de recruter un dirigeant de transition expérimenté et lui a donné le pouvoir nécessaire de réussir.
- Le dirigeant de transition a travaillé avec chaque directeur pour transformer la société dans un mode mondial et sans qu'aucun ne se sente engagé personnellement.

Dossier réalisé par  
Erik Van Rompay,  
PDG, France, iCEO  
#13126

Retrouvez-nous  
sur le Web :

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

+33 (0)147 701 998



- A la livraison du projet, le directeur de transition a accompagné pendant 2 mois les directeurs dans le nouveau fonctionnement en mode mondial.

#### Le + CEO Europe

**International** : Avec près de 3000 cadres dirigeants présents dans plus d'une centaine de pays, CEO Europe dispose d'une base de profils possédant un fort savoir-faire à l'international.

## D/ Cas n° 4

Secteur d'activité : SSII Internet

### La problématique

Un an après la fusion de deux filiales de deux groupes différents, la nouvelle société ne donne pas les résultats espérés. Le nombre de conflits internes augmente sans cesse et le développement de nouveaux produits et services est quasiment arrêté. Après 9 mois de conflit interne, les deux groupes ne trouvent toujours pas de compromis pour relancer cette filiale et il est décidé de faire appel à un expert externe assumant la fonction de PDG de transition.

### La solution préconisée

Le PDG de transition prend très vite le contrôle de la société et relance les ventes et le développement de nouveaux produits. Pour cela, il met la résolution des conflits comme une priorité afin de créer une atmosphère propice à la motivation et l'implication des salariés. Les commerciaux attaquent à nouveau le marché, l'informatique travaille avec le marketing pour la sortie de nouveaux produits. En interne, le PDG de transition prend le contrôle complet de la direction commerciale/marketing, de la R&D, puis de la direction financière. Son fort engagement permet d'obtenir une croissance de 50% et des bénéfices nets de 20%. Au même moment, le nombre de salariés augmente de 42%. La société continue, après le départ du dirigeant de transition, à connaître un fort succès sur son marché.

### Les points clés à retenir

- Le conflit de plus de 9 mois avant l'arrivée du dirigeant de transition a fait perdre des clients importants et a créé un sentiment de non-réussite de la fusion.
- Le recrutement d'un PDG expérimenté a permis de résoudre les conflits internes et d'industrialiser l'ensemble des départements. En même temps, il a mis en place un nouveau catalogue de produits/services et relancé les ventes.
- Le PDG de transition a également recruté avec succès (et dans les délais) son successeur.

#### Le + CEO Europe

**Professionalisme** : En proposant des cadres dirigeants de transition, CEO Europe met à disposition des entreprises des managers externes, neutres du passif des entreprises, qui leur permet d'aller à l'essentiel.

## E/ Conclusion

Beaucoup de sociétés se mettent en difficulté en décalant une décision évidente. Ces quatre cas clients confirment qu'un bon manager de transition peut faire la différence, en restructurant une entreprise, en ouvrant de nouveaux marchés ou en définissant une stratégie gagnante. CEO Europe s'engage à vos côtés dans cette démarche en facilitant la sélection dans le bon timing, de la bonne personne avec les bonnes compétences.

Dossier réalisé par  
Erik Van Rompay,  
PDG, France, iCEO  
#13126

Retrouvez-nous  
sur le Web :

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

+33 (0)147 701 998