

# LE CAS CLIENT

## DIRECTION OPERATIONNELLE RETOURNEMENT D'UN SITE DE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

Grâce à l'expérience de direction opérationnelle et de direction RH de son Manager, Valtus accompagne la Direction générale d'un groupe de distribution alimentaire dans le retournement de son plus gros site, sortant d'une crise sociale avec des pertes très lourdes

### CONTEXTE

- > Groupe de distribution alimentaire multi sites (3500 personnes - 1,3Mds€ de CA)
- > Chaque site réalise la moitié de ses ventes localement avec des restaurateurs indépendants
- > Historique du site à redresser (120 M€ de CA, 8 M€ de pertes) :
  - Une démarque importante et une Qualité de Service insuffisante
  - Une chaîne de commandement non efficiente
  - Une défaillance de Management
  - Un sentiment d'insécurité (droit de retrait de salariés et mise à pied, injonction de l'inspection du travail)

### ENJEUX DE LA MISSION

- > Analyser le site, faire un diagnostic
- > Proposer un plan d'action pour obtenir un retour à l'équilibre
- > Reprendre la main vis-à-vis des partenaires sociaux
- > Etablir une culture de l'action : anticiper, décider et mettre en place pour ne plus subir

### SOLUTIONS MISES EN ŒUVRE

- > Restitution du Diagnostic:
  - Portefeuille client à revoir : 3000 clients apportent 4M€ de contribution et 50M de CA, le reste des clients a une contribution négative de 6M€ pour un CA complémentaire de 70M€.
  - Les clients locaux indépendants sont insuffisants en volume pour compenser la perte des clients grands comptes.
  - Le climat social ne permet pas d'obtenir les bénéfices de l'effet d'échelle ni le niveau de qualité requis, ce qui entraîne des coûts importants et une mauvaise productivité, ainsi qu'un fort turnover de l'encadrement
  - Conclusion du diagnostic : diminution de la taille du site de 120 à 80M€ par fermeture des clients non rentables et transferts d'activités sur un autre site du Groupe
- > Recrutement d'un nouveau Directeur Commercial et refonte de la politique commerciale :
  - Changement du portefeuille clients (sélection de nouveaux clients, fermeture des clients déficitaires)
  - Augmentation de la fidélisation client
- > Changement et mise en place d'une nouvelle équipe de Direction (nouveau directeur de site et nouvel encadrement)
- > Adaptation des effectifs par un PSE de 50 personnes

### RESULTATS ET BENEFICES CLIENTS

- > Le manager de transition a été perçu comme indépendant et éthique pour rétablir le calme et la sérénité. L'encadrement en place n'avait plus de crédibilité pour traiter les problèmes.
- > Progression du taux de clients indépendants rentables de 40 à 50%
- > Redéfinition des process, des équipes, des règles de primes et d'organisation du travail par le PSE
- > Rétablissement du climat social malgré le PSE, conduit sans grève
- > Diminution de la taille du site à 90M€, retour progressif à l'équilibre financier : impact positif de 5M€ sur 2 ans