

LE CAS CLIENT

DIRECTION GENERALE ET DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES CARVE OUT, REMISE EN PERFORMANCE ET CESSIION

Grâce à une équipe composée d'un DG et d'un DRH, Valtus permet à un Groupe industriel de procéder au carve out de ses activités déficitaires, puis de les céder.

CONTEXTE

- > Groupe agroalimentaire de 600 M€ de CA, en pertes depuis de nombreuses années
- > 3 PDG se sont succédés en 6 ans et n'ont pu redresser les résultats
- > Les activités de produits crus et à marque sont rentables, celles de produits cuits, essentiellement en MDD, sont en perte
- > Ces activités sont si intriquées que les équipes managériales ne sont ni focalisées sur le développement des produits bénéficiaires, ni sur la réduction des pertes des déficitaires

Pour renouer avec les bénéfices, le nouveau PDG souhaite séparer les deux types d'activités et procéder à la cession du pôle cuit. Pour cela, il souhaite recourir à un DG de transition qui, progressivement constituera une équipe, procédera aux opérations de scission puis cèdera le nouvel ensemble.

La mission est envisagée pour une durée initiale de 12 mois et le DG manager de transition a la possibilité de participer au rachat.

ENJEUX DE LA MISSION

- > Faire accepter en douceur l'idée d'une cession future d'environ 35% de l'activité
- > Constituer une équipe polyvalente motivée par le redressement de ces activités et leur cession
- > Anticiper et gérer le risque social
- > Trouver un (ou des) investisseur(s)
- > Gérer le processus de cession dans un contexte difficilement confidentiel
- > Gérer le calendrier de cession, forcément imprévisible, forcément incertain

SOLUTIONS MISES EN ŒUVRE

L'enjeu prioritaire est l'intégration du DG au sein de l'équipe managériale existante en le faisant progressivement passer d'une position d'animateur transversal du pôle cuit à celle de dirigeant de plein droit d'une activité en cours de filialisation, mais dépendant toujours du back office de la maison-mère.

Une fois le DG de Transition bien établi dans sa fonction, il entame la constitution d'une équipe autonome et renforce, de manière transitoire si nécessaire, certains postes de dirigeants. Dans ce cadre, il va être rejoint par un DRH de Valtus.

Ce dernier va avoir à harmoniser et faire évoluer les contrats de travail, adapter les effectifs à la nouvelle stratégie ainsi que mettre en place les règles sociales de la nouvelle entreprise.

Le processus de cession est chaotique, avec retrait de la mise en vente, tentative de rachat d'un concurrent puis remise sur le marché. Les contrats des Managers de Transition sont ainsi régulièrement réaménagés.

RESULTATS ET BENEFICES CLIENTS

Au terme de cette mission, qui a finalement duré 24 mois, les résultats ont été les suivants :

- > Le pôle cuit a été cédé au terme d'un processus long et compliqué, mais qui n'aura été perturbé par aucun mouvement de grève.
- > Pour la première fois depuis une dizaine d'années, le Groupe a dégagé des résultats positifs, et ce, dès l'année suivant l'intervention des Managers de Transition.
- > La flexibilité des contrats des Managers de Transition a permis de conserver l'équipe pendant tout le processus et de mener la mission à son terme.