



© Corbis

Etude de cas Glon/Sanders

La fusion d'entreprises

Il est commun d'entendre que, statistiquement, une fusion sur deux ne tient pas ses promesses. Principale raison de cet échec : ne pas réussir à dégager des synergies qui permettent d'aller vers la construction d'un projet d'entreprise, qui exprimera tout le potentiel des richesses des entreprises réunies. Au lendemain de la fusion, le défi est de remobiliser les individus et de reconstruire du lien entre les acteurs d'un ensemble qui n'existe

pas encore véritablement. L'enjeu est donc complexe, d'autant plus que le facteur humain, très irrationnel, est sûrement le plus difficile à gérer. C'est au communicant que revient la lourde et déterminante mission de relier les événements les uns les autres et de recomposer un récit qui deviendra l'histoire commune d'un même groupe. Selon la conception de Strip, pour qui « voir les choses autrement, change tout », la communication a un rôle

majeur pour faire découvrir les parties invisibles, mais essentielles, d'un patrimoine. La communication donne un regard nouveau selon trois principes actifs, moteurs de l'accompagnement :

- Faire partager la démarche,

et expliquer dans quelle direction le groupe se dirige. *« C'est parfois compliqué et déstabilisant, souligne Thierry Chebille, car dans de nombreux cas, les conséquences à court terme d'une fusion c'est justement de ne pas savoir ni où l'on va ni comment. La vision s'éclaircira petit à petit. »*

- Fixer des rendez-vous :

le changement provoque une certaine fatigue due à la capacité d'adaptation de chacun. Plus un acteur est épuisé, plus son adhésion au projet s'essouffle. Or l'entreprise a besoin de toute son énergie interne. Le rituel serait revitalisant et permettrait de mesurer le progrès parcouru.

- Communiquer son enthousiasme,

et proclamer que l'on croit au projet.

« Le diagnostic de changement présente généralement un mix de ces trois approches avec des entreprises qui ciblent sur l'un des trois principes actifs, précise-t-il.

Il faut voir au-delà du diagnostic comment il est possible de réajuster la démarche de communication. »

LE GROUPE GLON-SANDERS, NÉ D'UN CHOC DE CULTURE

Société de services, leader en nutrition animale, Sanders est une filiale du groupe EMC (Entreprise minière et chimique) appartenant à l'État. Avec 2000 collaborateurs et quelques filiales, elle s'organise autour d'une culture très pyramidale et d'une structure administrative lourde.

Le 15 décembre 1998, Sanders est rachetée par Glon, une entreprise familiale bretonne. Composée d'un réseau de PME individuelles, organisées en schéma matriciel, l'entreprise fabrique des aliments pour animaux à développé, en parallèle, des entreprises destinées à l'alimentation humaine.

Une cinquantaine d'entreprises se retrouvent alors regroupées sous le nom « Glon-Sanders », sans aucune connaissance, aucune vision, même à court terme, du devenir du groupe et de sa stratégie.

La fusion entre ces deux entités qui n'ont ni la même organisation ni la même vision, ni encore la même culture géographique, s'annonce difficile. « Marque historique dans

Conférence lors de la journée portes ouvertes, le 13 décembre 2005

LE PROPOS

Strip, agence de conseil en accompagnement du changement, présente six années d'accompagnement des transformations internes du groupe Glon, groupe agroalimentaire français : externalisation des fonctions supports, regroupement des métiers, restructuration des régions, lancement de nouvelles enseignes et de nouveaux produits... Strip aborde le thème de la fusion selon trois principes actifs du changement : partager la démarche, fixer les rendez-vous et communiquer l'enthousiasme.

INTERVENANTS

Thierry Chebille, thierry.chebille@strip.fr, directeur de l'agence Strip.

Claudia Leveau, claudia.leveau@cybelia.fr, responsable de la communication interne du groupe Glon.

« Quatre points forts : la réalisation du journal interne, le forum d'accompagnement à la réorganisation des branches métier, des journées de coaching pour redynamiser les acteurs, et la mise en place d'un comité de communication interne ».

la nutrition animale, Sanders

a vécu trente ans de monopole dans un marcheur porteur avec une forte culture de communication, contrairement à Glon qui se développe grâce à sa notoriété et sa proximité locale, explique Claudia Leveau, responsable de la communication interne du Groupe. Un vrai choc de culture. »

ASSEMBLER LES PIÈCES DU PUZZLE GLON-SANDERS

Née d'un travail de collaboration entre la fonction communication interne du groupe et l'agence Strip, la démarche, consiste en une cascade d'actions de communication déclinées selon différents objectifs mais dans une volonté commune de faire évoluer constamment la culture de groupe en interne. Quatre points forts servent de base à cette démarche : réalisation du journal interne, forum d'accompagnement à la réorganisation des branches métier, journées de coaching pour redynamiser les acteurs et mise en place d'un comité de communication interne. Six ans après la fusion, la résultante des actions et des supports mis en œuvre se pose comme le miroir de la construction du groupe Glon-Sanders, en reflète chaque étape, illustre l'évolution des mentalités et la progressive prise de conscience des dirigeants sur l'importance d'une communication de groupe.

- Inter'aktion : le mensuel de la construction de la nouvelle culture du Groupe

Après la fusion, vient l'ère du chaos, une phase de prise de recul, de découverte réciproque de chacune des deux entités pour trouver une synergie. Il faut identifier et trier les pièces du puzzle.

La fonction communication appartenait à Sanders, qui avait internalisé une agence et lancé un journal interne trimestriel « Transition ».

- Un an après la fusion, les axes de développement ne sont toujours pas clairement définis, mais les co-présidents du groupe privilégient

l'action en demandant la création d'un mensuel. Ils veulent, par une nouvelle périodicité, un nouveau format, un nouveau concept éditorial, marquer une nouvelle étape dans la volonté de faire coopérer les deux entités.



© A. Hainé/Gaety Images

« Il y avait une volonté forte de création d'un support groupe de la part des dirigeants, mais aucune stratégie définie pour orienter le journal, explique Thierry Chebille. *Inter'action* est donc né de la base, grâce à la mobilisation de volontaires pour faire partie d'un réseau de correspondants de la communication interne. » Une cinquantaine de personnes issues des deux entités se réunissent lors d'une journée de réflexion et d'échange. C'est une occasion pour chacun d'exprimer et de découvrir la vision que chacun a de l'autre.

Parallèlement, une trilogie de hors-série du journal sur les fondamentaux du groupe a été mise en place pour servir de base à la compréhension de son fonctionnement. L'objectif de ces trois volets : minimiser la rupture et expliquer la réorganisation du groupe.



En 2000, première édition d'*Inter'action*, créée au terme d'une journée d'atelier réunissant les correspondants de communication nouvellement nommés : un document 4 pages de format A3 avec impression en bichromie et dessin de presse pour un style « presse quotidienne ».

- En 2000 est lancée la première édition d'« *Inter'action* » dont le titre illustre l'idée que les deux groupes vont « bâtir ensemble dans le frottement ». Format A3, en bichromie, le journal de quatre pages, très informatif, mise sur la sobriété. Il utilise néanmoins l'illustration par la BD et les dessins de presse qui permet de communiquer l'enthousiasme, de donner du plaisir, du ludique.

- Un an plus tard, la formule de huit pages devient plus pratique dans sa prise en main, adopte un format magazine, en quadrichromie. Les rubriques évoluent en donnant notamment la parole aux clients et en valorisant les salariés sur le modèle « Succes story ». L'information, jusque-là factuelle, trouve un habillage qui ajoute de la valeur ajoutée au traitement de l'information. Seul vecteur de construction de la culture groupe, la nouvelle formule marque une certaine accalmie dans le changement du groupe et met en valeur les liens existant entre les différents acteurs du groupe. Les pièces du puzzle commencent à s'assembler, mais le groupe cherche encore son identité.





© Photoblog

- En 2003, lorsque Glon-Sanders devient le groupe Glon, sous un nouveau logo, un embryon d'une charte graphique apparaît sous la pression des communicants. En outre, avec l'apparition de l'édito dans les colonnes du journal, des axes commencent à se dessiner et la vision de la direction s'éclaircit. En privilégiant l'illustration, elle s'attache à construire la stratégie du groupe, pour « faire voir » les invisibles des concepts qui bâtissent les nouvelles représentations communes.

- En 2004, une étude de lectorat conclue que 80 % des salariés plébiscitent le journal interne du groupe.

Les hors-séries : vision panoramique de la réorganisation du groupe

Parallèlement, une trilogie de hors-série du journal sur les fondamentaux du groupe a été mise en place pour servir de base à la compréhension de son fonctionnement. L'objectif de ces trois volets : minimiser la rupture et expliquer la réorganisation du groupe.

- Sorti à l'occasion du nouveau logo de Sanders, le premier numéro présente le schéma d'organisation matricielle du groupe et explique comment il se positionne, comment il se nomme. Suite à la réorganisation en cinq branches d'activité, Sanders est retiré du nom de groupe, devient la branche nutrition animale et se positionne comme la marque référence dans l'hexagone et sur la zone Bretagne. Ce premier hors-série est basé sur une approche méta-structurelle du groupe qui consolide le référentiel commun.

- Le deuxième numéro fait le point sur la gouvernance. Au-delà des structures, de la mise en place de business units et de l'externalisation des fonctions supports apparaissent des hommes clés.

- Enfin, en insistant sur l'innovation, le troisième numéro clôture la fusion et ouvre la porte sur le futur. Les liens créés entre les salariés du groupe nouvellement constitué doivent montrer leur capacité à générer de nouvelles activités.

- Cybélia : les fonctions supports du groupe externalisées en une structure de service

Les compétences transversales sont réunies et externalisées en une société prestataire de service, qui intervient dans tous les métiers du groupe et pour toutes ses branches d'activité. Cette réorganisation provoque un nouveau changement et un bouleversement des repères. De nouveaux enjeux de la communication ressortent pour les prestataires de Cybélia :

- promouvoir leurs ambitions auprès de tous les collaborateurs,
- les aider à passer d'une culture de production à une culture de vente.

D'où la nécessité d'organiser, sur une journée, un forum au cours duquel chaque prestataire présente son expertise aux collaborateurs des cinq branches d'activité. Sur le long terme, ce forum est relayé en interne par une campagne d'affichage.

- Sanders : conception et pilotage des rencontres des forces de vente

- En 2001, en pleine tourmente fusionnelle, il est difficile de construire une symbolique et une identité propre, mais néanmoins essentiel de dynamiser les collaborateurs de Sanders pour continuer à vendre la marque. Ainsi, est mise en place une journée « force de vente » pour mobiliser les équipes autour du plan d'animation commercial.

- En 2003, le terme « Sanders » disparaît de la dénomination sociale du groupe et devient le nom de la marque leader du groupe pour la branche alimentation animale. Ses collaborateurs (anciens salariés de Sanders et anciens salariés de Glon enfin réunis sous une même entité) doivent trouver leur identité et prendre conscience qu'il faut prospecter les clients.

- En 2005, la marque est relookée, modernisée, plus orientée sur les attentes clients, ses objectifs sont développés dans un triptyque.



En 2003, après un changement de format pour offrir une meilleure prise en main, l'augmentation à 8 pages et le choix de la quadri, Inter'action porte désormais la nouvelle griffe Glon.

- Glon : création du comité de communication interne

Au-delà de la fusion, cet observatoire est un baromètre de communication interne globale qui réajuste les visions de chacun à la vision commune. Le groupe est structuré avec une vision claire et une politique de communication en amont, comme outil stratégique et décisionnel, dans laquelle doivent s'inscrire de plus en plus de projets transversaux.



Depuis 2003 où le terme « SANDERS » a disparu de la dénomination sociale du groupe, il est devenu plus que jamais le nom de la marque leader du groupe pour la branche alimentation animale. Relookée, modernisée, calée sur les attentes clients, il faut faire savoir que la nouvelle SANDERS se positionne autrement.



Une étude de lectorat menée auprès des lecteurs par un cabinet indépendant démontre que le journal est à présent une valeur sûre de la communication interne du groupe. Il est la preuve de la bonne santé du groupe et de sa forte implication envers ses hommes.