

## **APPLICATION 3**

### **Le partage des documents**

L'entreprise Transports Citedouarn est une société familiale de transports de produits alimentaires liquides (lait, vin, jus de fruits, huile d'olives).

Créée en 1962 par Louis Douarn, père de Olivier Douarn, l'actuel dirigeant, et implantée près de Grenoble (zone d'activité Prés Ruffier – 38400 Saint Martin d'Hères), la société était spécialisée dans le transport du lait. Aujourd'hui, l'entreprise dispose d'une flotte de 103 camions citernes et de près de 150 salariés. Son matériel se compose de citernes en inox calorifugé multi-compartiments, dotées de groupes autonomes motopompes ou hydrauliques adaptés au dépotage de liquides visqueux ou fluides.

L'entreprise propose le transport de laits et dérivés, jus de fruits, vins, mélasses, huiles alimentaires. Laits et dérivés.

Depuis 2001 et pour répondre à une demande croissante de ses clients, l'entreprise dispose aussi du matériel permettant les transports d'eau de mer, d'eau douce et d'engrais liquide.

#### **Valeurs de l'entreprise :**

L'entreprise a des valeurs fortes autour de :

- La performance à travers la satisfaction du client, la ponctualité des livraisons, le respect des lois en vigueur, le nettoyage surveillé (grâce à une station de nettoyage en interne) des citernes.
- le respect des clients, des collaborateurs et des normes en vigueur,
- la flexibilité et l'adaptabilité de ses équipes.

Aujourd'hui, l'entreprise doit faire face à une concurrence de plus en plus importante et à un afflux des transporteurs des pays du Sud de l'Europe. Le dirigeant, Monsieur Douarn s'est donc rapproché d'une société concurrente (**Transports Benagro**) que le dirigeant a souhaité vendre.

Cette entreprise de transport propose l'approvisionnement en matières premières vers les sites de production et la livraison de produits finis ou semi-finis vers les plateformes logistiques de ses clients. Pour cela, elle dispose de 28 citernes pulvérulentes conçues pour le transport de matériaux constitués de fragments plus ou moins gros de vrac **alimentaire comme des céréales, du sucre ou des granulés pour l'élevage**, de 5 bennes céréalères, de 5 véhicules légers pour le transport de palettes alimentaires en montagne et vers les restaurants de pistes, de deux tautliners et de 3 semi-remorques pour le transport de produits palettisés. Benagro, située à Gap (zone d'activité de la Justice – 05000 Gap) depuis 32 ans, dispose de la certification Qualimat et d'un très important réseau de clients sur l'Italie, principalement dans la région de Turin.

Créée en 1986 par un italien installé à Gap, Benagro a toujours fait la liaison Paris- Turin pour les palettes alimentaires de produits finis. La culture de cette société est très axée sur la culture italienne : au siège de Gap, les repas se prennent encore en équipe, tout le monde à la même heure, les transporteurs se retrouvent dès qu'ils le peuvent sur la route pour passer un moment ensemble. Le patron est très paternaliste avec ses 62 salariés.

#### **Valeurs de l'entreprise :**

Tous les salariés de l'entreprise parlent français et italien et se côtoient en dehors du travail. L'entreprise est tournée vers des valeurs familiales tel que le respect de la hiérarchie, l'intégrité et la loyauté (aucun licenciement n'a jamais été enregistré dans cette société), la convivialité (l'idée est de garder une ambiance de travail conviviale).

Il est nécessaire de réussir cette opération de croissance externe grâce notamment à l'élaboration d'un plan de communication efficace.

**La constitution du groupe projet :**

Dirigée par Madame Clémentine VERSANET, la Direction de la Communication des Transports Citedouarn compte 7 collaborateurs et celle des transports Benagro 2 (**Annexe 1**).

En plus de ses missions actuelles, ces deux Directions communication doivent préparer et présenter dans les plus brefs délais un projet de plan de communication lié à la fusion des deux sociétés de transports.

S'agissant d'un dossier très sensible, tous les membres de ces deux Directions sont mobilisés, et devront faire preuve d'un grand professionnalisme pour ne rien oublier.

Votre directrice vous a demandé de constituer une équipe projet avec l'ensemble de ces deux directions communication. Elle vous laisse la possibilité d'intégrer une autre personne à ce groupe et vous avez décidé d'y faire participer Joaquim WARLIN, responsable des systèmes d'information de la société.

**Le partage des documents :**

À l'issue de la première réunion du groupe projet, vous avez mis en place une veille informationnelle sur le plan de communication dans le cadre d'une fusion. Celle-ci vous a conduit à collecter des informations que vous avez consignées (**Annexe 2**). De plus et en partenariat avec le responsable communication des transports Bernagro, vous avez réalisé une enquête auprès des salariés des deux entreprises pour évaluer leur perception sur ce rachat. Le dépouillement vous a permis de retenir des éléments essentiels (**Annexe 3**).

Vous disposez aussi d'éléments sur le système d'information des deux sociétés (**Annexe 4**).

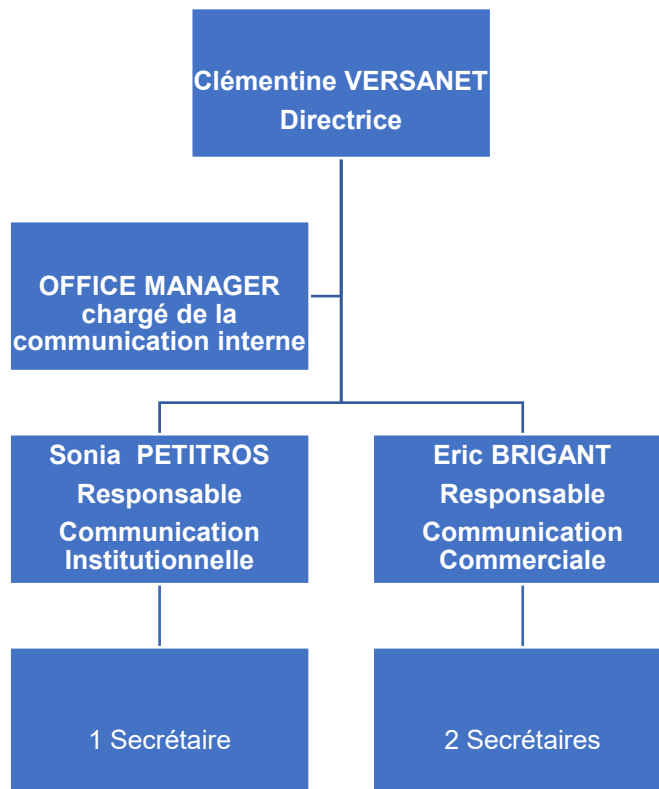
**Travail à faire :**

1. Allez-vous partager ces documents avec le reste de l'équipe projet ?
2. Si non, pourquoi ?
3. Si oui, comment ?
4. Récupérez les documents de l'**annexe 2** et partagez-les avec trois camarades de classe.



## Annexe 1 – Organigramme des deux services communication

### Service Communication des Transports Citedouarn



### Service Communication des Transports BENAGRO





<https://www.abci.org/blog/quelle-strategie-de-communication-interne-lors-d-une-fusion.html>

## **Fusion d'entreprises : l'art de communiquer en temps réel**

**La fusion d'entreprises fait partie de ces environnements particuliers aux enjeux communicationnels décisifs pour créer un climat de confiance et s'inscrire dans une nouvelle dynamique.**

L'arrivée d'un événement majeur qui modifie le cours de la vie de l'entreprise engendre des conséquences au niveau de sa communication. La fusion fait partie de ces environnements sensibles qu'il est important de bien appréhender. **Un changement qui fait intervenir des modifications aux plans structurel, stratégique, fonctionnel, mais aussi culturel.**

Le contexte de fusion peut revêtir des schémas très différents : Est-il question d'opérer un sauvetage face à une entreprise en difficulté ? S'agit-il d'acquérir une position plus affirmée sur un marché ? Sommes-nous dans la situation d'un mariage par consentement mutuel ? Ou alors dans le cas d'une démarche hostile ?

La fusion est souvent un long processus de négociation, d'élaboration de montages juridiques et financiers, géré dans le respect de règles de confidentialité. Tout « communicant » sait l'importance de gérer par anticipation une action de communication. Or, dans le cas présent, **la confidentialité imposée par la période pré-opération ne permet pas d'agir avec recul.** Si les entreprises sont cotées, ces règles sont encore plus inflexibles. La communication interne ne pourra en aucun cas être envisagée en amont du processus d'annonce compte tenu du devoir d'information des faits susceptibles d'influencer le cours de Bourse qui est imposé aux sociétés cotées et de l'émergence éventuelle de rumeurs qui pourraient impacter son cours. L'égalité de traitement des participants au marché doit parallèlement être garantie.

### ***Deux principes majeurs : immédiateté et simultanéité***

Dans le cas d'une fusion, la communication est caractérisée par deux principes majeurs. Le premier est l'immédiateté qui va s'imposer. **Dès signature de l'accord, une information minimale devra faire l'objet d'une diffusion.** Elle sera ensuite développée et argumentée en fonction des besoins qui auront été identifiés et des attentes des différents publics.

La seconde est la nécessaire simultanéité des communications à la fois dans une coordination entre les deux entités mais aussi aux plans interne et externe. **Il existe un écart significatif quant au rôle que joue chaque acteur de la fusion qui fait apparaître des positions différenciées, celle de « l'acheteur » et de « l'acheté »** qui confèrera au premier un leadership dans la mise en œuvre ou, dans d'autres cas, une conduite au pouvoir bicéphale.

Même si la découverte par l'ensemble des publics est soudaine, la communication intervient pour démontrer le bien-fondé d'un tel rapprochement, créer un climat de confiance à l'égard des parties prenantes, susciter un élan collectif et une dynamique interne.

Malgré l'étendue des situations rencontrées, certains réflexes sont à acquérir.

### ***10 leviers pour une communication efficace***

- 1. Apporter la vision sur le nouveau projet d'entreprise** pour faire émerger la réalité tant à l'interne qu'à l'externe.
- 2. Faire place à la diversité des activités** : expliquer l'articulation des complémentarités et des synergies et la manière de parvenir à l'objectif : gouvernance, plan stratégique, moyens, organisation...
- 3. Dépasser le simple argumentaire et mettre en place des actions symboliques** qui donneront le ton de la communication : transparence, dialogue et présence.
- 4. Aller au-devant de chaque partie prenante** avec un discours argumenté et une communication de proximité : fournir des points d'ancrage et éviter le virage à 180°.

5. **Donner des rendez-vous d'étapes** : tout n'est pas encore arrêté lors de l'annonce sur les modalités de ce changement.
6. **Nourrir très rapidement les différentes strates de l'encadrement** afin que les managers puissent répondre aux premières interrogations de leurs équipes : contours redéfinis du groupe, atouts du nouvel ensemble, engagement de la direction sur l'effectif salarié.
7. **Créer rapidement le dialogue** en organisant des rencontres avec le personnel : entendre et affronter les hostilités, répondre aux craintes et aux interrogations.
8. **Prendre en considération les valeurs ancrées** dans la constitution de chaque entreprise pour développer une culture identitaire commune.

<https://www.journaldunet.com/management/expert/46818/fusion-d-entreprises---l-art-de-communiquer-en-temps-reel.shtml>

### **Annexe 3 – Liste d'éléments issus des réponses à l'enquête menée auprès des salariés des deux sociétés**

- Forte fierté d'appartenance à l'entreprise pour l'entreprise Benagro.
- Pour les deux sociétés : La fusion est une bonne chose (75%) car elle permet de sauvegarder les emplois chez Benagro et elle permet de développer l'activité chez Citedaourn.
- Volonté d'échange, de partage d'expérience et de savoir-faire avec l'autre site.
- Peur du rachat par les salariés de Benagro qui estiment qu'avant c'était familial. Ils étaient au courant de tout ce qui concernait l'entreprise.
- Quels sont les objectifs de la nouvelle Direction ? Qui sont-ils ?
- Une compétition semble s'instaurer entre les deux sites.
- Les deux directions commerciales ne vont-elles pas fusionner en une seule ?
- Les chauffeurs ont peur de voir leur charge de travail augmenter.

## **Annexe 4 – Éléments d'information sur les deux sociétés.**

### Société Ciedouarn

Le réseau de la société est moderne et dispose de tous les moyens actuels disponibles.

Tous les postes de travail de la société sont reliés en réseau. Ils offrent tous la possibilité de se connecter à Internet, de travailler avec une série de logiciels performants (Suite Microsoft 2018, accès au CLOUD de la société, logiciels spécifiques à la profession), d'utiliser une messagerie professionnelle et des périphériques d'impression modernes.

Les informations sont transmises aux salariés sous la forme papier (notes de service, affiches) ou par mail. Chaque chauffeur dispose d'un smartphone lui permettant de consulter ses mails, ses ordres de missions, ses parcours, etc.

### La société Benagro

L'entreprise est dotée d'un réseau interne mais seuls les salariés administratifs ont accès aux applications informatiques. Les postes de travail sont équipés de la suite bureautique Microsoft, de logiciels spécifiques à la profession, d'un accès internet et d'une messagerie.

Les chauffeurs reçoivent encore leurs feuilles de route le matin à l'ancienne. Le repas est le moment privilégié pour les échanges d'informations importantes. Beaucoup d'échanges se font encore à l'oral ou par téléphone.