

IMPLICATION DES SALARIÉS DANS LA DÉFINITION DU NOUVEAU PROJET D'ENTREPRISE

Un groupe dans le secteur de l'optique rachète une entreprise à la limite du dépôt de bilan mais ayant conservé auprès du public une notoriété très forte. Le personnel de cette entreprise, très inquiet des conditions de ce rapprochement, s'oppose au projet. La Direction fait appel à CESAR CONSULTING pour permettre la reprise de cette entreprise dans un climat plus serein.

LE CONTEXTE

Deux entreprises, de cultures très différentes, - l'une dynamique et orientée rentabilité et efficacité commerciale, l'autre davantage tournée vers la qualité du service au client avec une gestion très paternaliste des Hommes -, décident de se rapprocher pour devenir l'un des acteurs majeurs de leur secteur, tout en gardant leur marque respective.

L'entreprise rachetée dispose d'un réseau de 20 magasins en propre et 35 magasins franchisés et emploie 210 salariés. Sa condition d'existence aux termes de la fusion passe par la modernisation de son approche marketing et commerciale, un nouveau mode de relations clients plus proactif et une fusion des services supports pour diminuer les frais d'exploitation.

La Direction de l'entreprise nous demande de la conseiller sur les conditions permettant un retour rapide à la croissance et la restauration du dialogue social.

LA MISSION

La priorité est de retrouver rapidement de la croissance. Pour les consultants, cela doit passer par l'apaisement des craintes des salariés et leur implication dans les différentes étapes de la fusion. Pour cela, une consultation est menée afin de déterminer les conditions de la réussite pour les acteurs du terrain.

Il s'agit alors de faire le lien entre les grandes orientations de la fusion portée par la Direction Générale et les préoccupations et les attentes du terrain. Un travail de communication sur les orientations précises du projet, son calendrier et la méthode utilisée permet à la Direction de sortir de l'effet tunnel.

Enfin les consultants organisent avec l'encadrement les modalités de groupes de travail participatifs en amenant les managers à rencontrer et partager avec leurs équipes sur la fusion.

Des plans d'actions spécifiques aux magasins et aux régions sont déployés et favorisent l'appropriation du projet par l'ensemble du personnel.

LES RÉSULTATS

Dans les trois premiers mois 31 chantiers ont été lancés composés de salariés originaires des deux entités et le premier magasin au nouveau design a pu être ouvert.

Dans les six mois qui suivirent les services supports ont été restructurés. Le retour à l'équilibre financier a été obtenu dès la fin de la première année de lancement du projet dans un climat social serein.