

Le CAS FISHING

Cours de Management / ressources humaines de Jean Bretin

L'entreprise Fishing vient de vous embaucher comme chef de projet pour conduire une opération de délocalisation de ses ateliers de production de Rennes à Grenoble.
Le terrain servant à la future implantation est déjà trouvé et viabilisé
L'affaire doit être menée en 6 mois entre Juillet 2009 et Juillet 2010

Eléments du dossier

L'entreprise Fishing a été créée en 1968 par Mr le Chenadec, un breton qui va avoir 60 ans.
Elle fabrique des moulinets et des cannes à pêche (lancer en fibre de verre)
Son marché est domestique à 25%, européen à 25% .
50% sont exportés hors de la CE à partir de Marseille.

L'atelier de départ installé en Bretagne à Rennes, a grandi et s'est modernisé
La Société est une SA dont les actions sont détenues à 49% par Mr Le Chenadec et à 51% par un pool bancaire breton.
L'entrée du pool bancaire dans le capital de l'entreprise s'est opérée à l'occasion d'une mauvaise passe économique au milieu des années 80, qui avait contraint l'entreprise à recapitaliser et à céder la majorité.

La famille reste néanmoins très présente puisque le fils aîné de Mr Le Chenadec, Gérard, diplômé d'Audencia Nantes, âgé de 30 ans, est Directeur commercial de l'entreprise
C'est un garçon sportif et convivial, mais influençable.

La Fille de Mr Le Chenadec, Elizabeth, juriste ayant échoué au concours de la magistrature, s'occupe des ressources humaines. Elle est rigoureuse et d'un abord froid et distant .

L'effectif total de la société compte 250 personnes.
25 sont des administratifs travaillant au siège à Rennes, le service commercial est installé à Paris et compte aussi 25 personnes, 5 au marketing et 18 comme agents commerciaux France et Europe
Des grossistes importateurs assurent la distribution à l'Export.
A cet effectif s'ajoute le directeur commercial et son assistante.

200 ouvriers de production sont répartis entre 2 ateliers, un atelier moulinet (80) et un atelier cannes à lancer (120)
L'atelier moulinets est dirigé par un ingénieur des arts et métiers, âgé de 35 ans, Monsieur Dupont, qui a été débauché d'une entreprise de sous-traitance automobile appartenant à un groupe anglo-saxon par un cabinet de recrutement mandaté par le pool bancaire, sans l'assentiment de Mr le Chenadec qui voulait y maintenir son beau frère qui avait démarré l'entreprise avec lui.
Celui-ci a été affecté à l'atelier expéditions en attendant son départ en retraite, dans 5 ans.

L'atelier cannes à pêche est dirigé par un contremaître, compagnon des premiers jours de Mr Le Chenadec, depuis son origine : Monsieur Michalon.

Le déménagement prévu correspond à un double objectif économique et commercial :

- Economique : bénéficier d'un prix de l'énergie meilleur marché , d'une matière première (fibre de verre) produite à proximité et enfin, se rapprocher du port d'expédition pour l'export : Marseille.

- Commercial : Pouvoir attaquer les marchés suisse et autrichien dont une étude marché à prouver qu'ils étaient les plus prometteurs pour l'introduction de la future gamme de moulinets très hauts de gamme dont la mise au point est en cours.

L'urgence de l'opération est expliquée par la volonté de Mr Le Chenadec , DG, de solder cette opération avant son départ en retraite prévu pour la fin 2010.

Mais la question de sa succession n'est pas encore tranchée : 2 ambitions se sont manifestées discrètement : celle de son fils Gérard Le Chenadec , directeur commercial et celle de l'ingénieur patron de l'atelier de fabrication des moulinets, monsieur Dupont. Celui-ci aurait l'oreille du pool bancaire , mais n'a pas du tout un profil commercial.

Le climat social est plutôt calme (pour l'instant)

Néanmoins le syndicat CGT a réussi à s'implanter solidement à l'occasion de la crise de 1985 qui avait abouti à un plan social conduisant au licenciement de 50 personnes dont la propre épouse du délégué syndical CGT travaillant à l'atelier cannes à pêche.

Il tient le comité d'entreprise succédant au syndicat CFDT, devenu deuxième syndicat en nombre de voix aux élections DP et CE.

Les syndicats CGC et FO sont présents mais peu implantés

Le délégué syndical CFDT est proche du patron puisqu'ils étaient à l'école professionnelle ensemble et se connaissent depuis l'enfance.

L'épouse de Mr Le Chenadec , fille d'un transporteur routier local, a pris la succession de son père décédé accidentellement et gère une petite entreprise de transports comptant 10 camions et 15 salariés.

Une partie des transports Europe de l'entreprise Fishing est assurée par l'entreprise de madame Le Chenadec.

Le déménagement sur Grenoble ne servirait donc pas les intérêts de cette entreprise de transports en l'éloignant de son principal client.

L'entreprise Fishing ayant beaucoup investi en recherche développement pour la nouvelle gamme de moulinets haut de gamme ne possède que peu de fonds propres et a une trésorerie tendue.

La plupart des salariés, pour ne pas dire la majorité, est opposée à l'idée de déménager à Grenoble et le syndicat CGT est bien décidé à tout faire pour faire avorter ce déménagement.

Les salariés sont en majorité du personnel féminin de faible qualification , dans l'atelier cannes à pêches, alors que les salariés de l'atelier moulinets sont à 80% des hommes au niveau de qualification plus élevé , de niveau CAP.

L'épouse et la fille de Mr Le Chenadec sont également opposées au projet tandis que le fils qui travaille à Paris et cherche à s'émanciper de la tutelle pesante de sa famille , y est favorable (comme son père, qui réagit en entrepreneur)

Finalement, le projet prévoit que la société aura son siège à Rennes , son service commercial à Paris et ses ateliers de fabrication à Grenoble.

Il a été décidé de maintenir le siège à Rennes compte tenu de l'implantation de la famille Le Chenadec et , surtout, de l'important patrimoine immobilier que possède la société dans cette ville .

Le Pool bancaire aurait souhaité que l'ensemble s'installe à Grenoble (en maintenant le service commercial à Paris) mais ménage Mr Le Chenadec dont il souhaite racheter les parts , le moment venu.

Si cette décision est maintenue, une importante crise sociale est à prévoir, sans compter avec un possible changement d'avis de Mr Le Chenadec, influencé par sa femme, sa fille et les syndicats.

En votre qualité de chef de projet de l'opération, comment comptez vous vous en sortir ?
L'objectif est, bien entendu, d'effectuer le déménagement prévu en évitant la crise sociale .