

Toujours
nourrir la vie
toujours



*Nous dédions ce livre à tous nos collaborateurs,
aux éleveurs, aux agriculteurs, aux partenaires,
à toutes les personnes qui chaque jour, à nos côtés, osent et rêvent avec nous.
Nous le dédions aussi à tous les « petits Jean »...*

Noël, Alain et André Glon



Toujours nourrir la vie

nourrir la vie toujours

Les hommes riches passent dit-on 90 % de leur temps à tenter de devenir plus riches. Étonnant n'est-ce pas ?

Dans la famille Glon, gagner sa vie n'a jamais été une obsession ; aider l'autre à réussir la sienne, oui c'était comme ça.

La valeur héritée fut qu'à trop vouloir gagner sa vie on pouvait la perdre, l'argent venait quand on avait bien fait, c'était comme ça.

Bien faire ce que l'on devait, faire le bonheur d'une personne chaque jour, au bout de l'an ça en faisait, c'était comme ça.

Ne pas prendre les choses par le haut, on pourrait y arriver si d'abord, on avait bien fait pour ceux d'en bas, c'était comme ça.

Ne le répétez pas, ce n'est pas vendeur, et pourtant ça a porté des décennies durant, l'enthousiasme de trois entrepreneurs ; c'était comme ça.

Si ce qui a été fait vous a bien plu, si la façon d'être vous convient, il vous appartient désormais de dire : c'est comme ça.

Ces trois, auxquels je pense, ont souvent refusé de voir le monde selon les meilleures théories du moment. Et pourtant elles s'appuyaient sur le Droit, sur la Loi, éditées par des Maîtres, par des Docteurs, par des Professeurs, elles prétendaient livrer les secrets du management. Nous étions sourds, déjà.

Nous avons simplement considéré que l'économie était au service de l'Homme. C'était comme ça.

« *Attachez-vous au bien, soyez unis les uns aux autres par*

l'affection fraternelle. Rivalisez de respect les uns pour les autres ».

Souffrez qu'en cet instant particulier de la vie du groupe Glon et des entreprises que nous avons créées, que vous avez animées, nous vous parlions du futur. Construire demain, c'est d'abord ne pas accorder aux compteurs du passé la crédibilité qui vous va bien ; vous pourriez manquer le futur.

« *Ne prenez pas pour modèle le monde présent, mais transformez-vous en renouvelant votre façon de penser* ».

Selon d'où l'on regarde

Des titres vont changer de main, ils ne sont que papier, ils valent par qui les tient.

En regard des entreprises dont on prend quotidiennement soin, les uns verront Pouvoir et les autres Responsabilité.

Au titre de la confiance, tous ces hommes se sont exposés jusqu'à ce que victoire s'ensuive ; d'autres victoires suivront si l'on estompe les craintes.

Ce n'est qu'une poignée de dollars, des chiffres sur un écran ; l'essentiel n'est pas dans les bilans mais dans le regard de qui l'on croise.

« *Ne brisez pas l'élan de votre générosité, mais laissez jaillir l'Esprit* ».

Le 20 juin 2007
Noël, Alain et André Glon



QUELLE HISTOIRE !

C'est en 1947, voici 60 ans que, à Hémonstoir, dans le canton de Loudéac (22), au moulin de Belle-Isle, André Glon eut l'idée de mélanger le son du moulin avec les céréales que lui confiaient les agriculteurs pour en assurer la mouture. À cette époque, il n'y avait ni électricité dans les campagnes, ni connaissances en nutrition animale, l'autarcie était la règle. Peu ou pas de camions, la force motrice venait de la locomobile qui brûlait le son pendant les périodes de basses eaux de la rivière. Et 60 ans plus tard, l'on reparle de brûler du son pour faire de l'énergie, la roue tourne.

Ce qui n'était alors qu'un artisanat s'est développé en s'appuyant sur les besoins de nourriture, sur le courage, la probité et l'esprit d'initiative d'une population rurale nombreuse et en

appétit de croissance pour elle-même et pour les générations futures. L'activité du petit moulin, avec son contingent de 7 quintaux par jour, s'est progressivement étiolée puis arrêtée. Finis les acquis à découpage et les contrôles tatillons, racheté le premier étage du moulin qui avait dû être vendu en viager à une dame qui bien longtemps vécut.

Les activités de production d'aliments pour les animaux se développaient en emplois, en volume et en savoir. Le solex avait décuplé le rayon d'action du représentant. Les firmes services avaient alors pour noms Croix de Lorraine, Provimi, Protector, Sanders... elles relayaient sur le terrain les découvertes de l'INRA. Nous étions alors, dans une France militaro administrée de l'après-guerre, et le schéma qui fonctionnait dans un

département était reproduit dans les cent autres. Sanders avait alors plus de 100 concessionnaires qui, pour la plupart, étaient des meuniers.

De 1947 à 1977, pendant ces trente années, le nombre d'employés de Monsieur et Madame Glon est passé de 5 à plus de 100. « *On sera des champions quand on fera une tonne par jour* » disait Monsieur Glon et alors brillaient 3 paires d'yeux. Le plus ancien compagnon d'alors, Jean du Moulin, nous avait caché qu'il n'avait que 7 ans lorsqu'il fut pris en gage par notre grand-mère à la foire aux pâtous de Pontivy (56) ; chaque famille a ses secrets. La production avait été multipliée par 100, elle était passée de 1 tonne à 100 tonnes par jour.

Sont arrivés successivement les vitamines (prémix), les tourteaux, les matières grasses. Les livraisons en sacs ont migré vers le vrac, le broyeur a remplacé la meule, le camion a remplacé la charrette, d'informatique il n'y avait point, l'Olivetti faisait les calculs et le bruit. Les campagnes bruisaient des secrets de mouture et des facteurs inconnus de croissance... Faute de savoir on osait, l'orge germée, le charbon de bois et

même le vin rouge prétendaient les savants qui utilisaient le mot de coccidiose, je crois plutôt qu'ils voulaient s'attirer la sympathie de ceux d'en bas.

En moins de 30 ans, de la dimension cantonale, l'entreprise de la famille Glon était devenue départementale. À cette dimension, d'aucun y voyaient apogée, alors que nous trouvions en-

core chaque jour des gens qui cherchaient du travail ou de la croissance. Dans les veillées, on supputait le risque d'aller dans le département d'à côté, ce n'était pas les mêmes contrôleurs, ils ne parlaient même pas la même langue, il aurait fallu être fous pour oser. C'était nos OGM.

Dans le même temps que se développait la production de nourriture pour les animaux, notamment, sous l'impulsion

scientifique des firmes services, d'autres entrepreneurs développaient leurs activités : qui dans l'abattage, qui dans la transformation de volailles, de porcs, du bétail, et d'autres encore développaient leurs entreprises dans le beurre, les œufs et le fromage. La frénésie du développement, de l'élevage, gagnait les presbytères. Nous n'étions pas riches mais nous ne le savions



pas ; les trente glorieuses donnaient plus de travail, plus de richesses, plus de savoir et de joie de vivre. La Bretagne s'était faite la championne du monde des exportations de poulet vers le Moyen Orient, à l'instar de ce qu'est le Brésil aujourd'hui.

Toute une infrastructure administrative s'établissait avec les DDA, les DSV, la DGCCRF qui assuraient le contrôle et le conseil dans la difficulté. Les Chambres d'agriculture, le syndicalisme agricole et professionnel, les banques et les écoles d'agriculture s'activaient pour faire grandir l'ensemble de l'écosystème qui considérait alors que « les arbres pouvaient monter jusqu'au ciel ! ».

Créons de la valeur, créons des valeurs

En 1968, Monsieur Glon qui était maire, élu du canton, ... fut élu député. Il laissa alors l'entreprise à Noël, Alain et André qui se partageront les activités et développeront l'entreprise notamment depuis l'usine et les bureaux qui, après le refus de Loudéac avaient été déplacés à Pontivy. Quelle affaire !



Au bureau le matin, à l'usine l'après-midi, nous restions les nuits pour dépanner et souvent livrer l'aliment. Mais arrivait le samedi soir, nous échangeons devant un verre les hismails d'une semaine bien remplie. La firme services de l'entreprise qui était Provimi fut remplacée par Sanders en 1965. Au début des années 70, une nouvelle usine d'aliment fut construite à Montauban de Bretagne (35).

Animer et obtenir le meilleur des hommes que l'on n'a plus sous son regard quotidien fut une nouvelle expérience, 35 ans plus tard ces fidèles compagnons aiment à s'en souvenir. Quelques années plus tard, survint le rachat d'un concessionnaire voisin en Ille-et-Vilaine, une première, du jamais vu dans le quadrillage national. Nous avions osé sortir de la province, ce fut écrit dans le

journal, signal méconnu de l'expansion de ce qui allait devenir le groupe Glon. Nous n'en savions rien, tant il restait de choses à faire en bas.

Fin des années 70, et début des années 80, les premiers craquements d'une croissance à 20 % l'an depuis 20 ans (ce

que connaît la Chine aujourd'hui à l'échelle 1 000) se sont fait sentir. Un palier dans la croissance mit d'abord à mal les entreprises qui ne conservaient leur équilibre financier que par la croissance. Les rapports de force déséquilibrés entre les différents étages des chaînes de productions, éleveurs, producteurs d'aliment, abatteurs, ont entraîné des faillites en domino, des rachats, des disparitions d'entreprises.

C'est alors que s'instaureront les contrats avec les éleveurs d'une part, et avec les abatteurs d'autre part ; ces contrats, dits d'intégration, que voulaient les éleveurs et que dénonçaient leurs organisations... Nous vous le disons, tout dépend d'où l'on regarde. Les difficultés des entreprises, les défauts de paiements qui en résultaient, faisaient craquer les corporatismes pour faire entrer le secteur économique dans une logique de filières. C'est alors que nous aurions dû faire craquer aussi les représentations des corporatismes... La France voulait croire à un trou d'air quand nous entrions dans un monde nouveau.

C'est à cette époque que conjointement avec Sanders et

d'autres concessionnaires de la marque, les entrepreneurs de Sanders décidèrent de s'impliquer ensemble dans le rachat d'entreprises dites de l'Aval : abattoirs de porcs, de volailles, centres de conditionnement d'œufs.

Dans le même temps, Glon décide de s'investir dans le maillage des négociants qui distribuait ses aliments en campagne

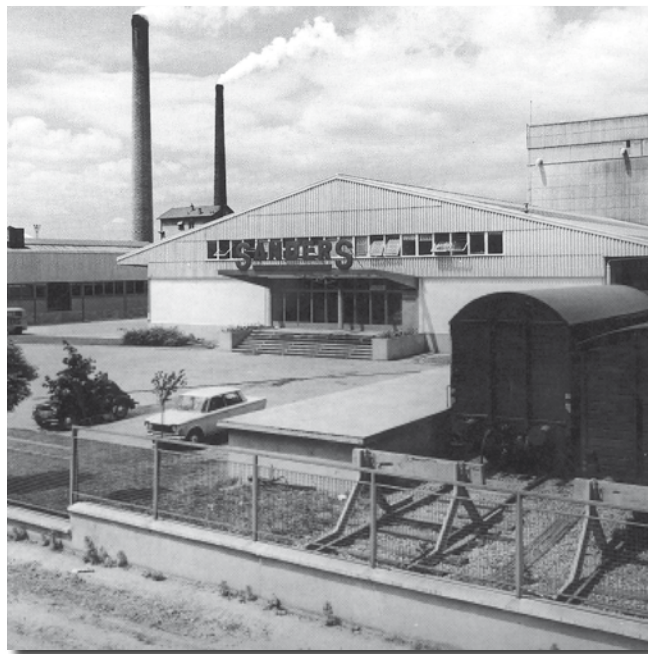
et collectaient des céréales qu'utilisaient les usines d'aliments. Cette forme de développement fut le début de ce que l'on appelle aujourd'hui, un fonctionnement en Réseau d'entreprises. Ce qui est devenu théorie répondait tout simplement au manque d'argent. C'est devenu théorie lorsque l'on a compris que les entrepreneurs étaient meilleurs lorsqu'ils étaient « à leur compte ». La grammaire des

professeurs est toujours en retard, c'est bien connu, ceux qui ne sont pas allés à l'école osent davantage, on ne leur a pas expliqué que c'était normalement impossible.

En 1974, Sanders fut racheté à Jimmy Goldsmith, une sorte de « raider » avant que ce nom ne soit dans le langage commun ;



c'est donc sous Giscard que Sanders devint propriété de l'EMC, entreprise d'état. La dynamique scientifique et la croissance furent interrompues au profit d'une tentative d'expansion internationale, résultat d'une volonté politique. Glon, qui considérait qu'il convenait d'abord d'être bon chez soi, poursuivit sa croissance tant en volume qu'en territoire. Des « marginaux » ont alors utilisé des espaces de liberté pour s'impliquer dans le développement d'autres activités conjointement avec Sanders : ce fut la naissance de France Hybrides en génétique porcine, de Sogéval dans l'hygiène et les médicaments vétérinaires. Et c'est aussi à cette époque que Glon fit le choix de se retirer des activités d'aliments d'allaitement que nous considérons trop spéculatives. Pour ceux qui n'y étaient pas, disons que les progrès de la science et la dérive des règlements conduisaient à retirer le beurre du lait pour en faire des montagnes et à remplacer dans les aliments pour veaux, la matière grasse du beurre par des matières grasses animales et végétales. Une autre dérive des règlements plus amusante encore nous avait amené à déshydrater de la luzerne, en Champagne, pour en faire des



granulés, et cette luzerne était distribuée aux vaches, en Bretagne, avec un seau d'eau. La question vue d'en haut c'est : comment appliquer les montants compensatoires ; vue d'en bas c'est : qu'est devenu le seau de pétrole consommé ? Un de nos amis prétend que « *depuis que je me moque de moi-même, je ne m'ennuie plus jamais* ». Ce fut également le temps où Sanders et Guyomarch' débutaient dans les activités du Pet-food. Sanders, dont la gestion bénéficiait de la pensée d'une grande école nationale arrêta cette activité quand, dans le même temps, Jean Guyomarch créa Royal Canin. Ce fut encore l'époque du développement de la recherche (Sourches, 72) et des laboratoires d'analyses. C'étaient les vitrines indispensables du moment.

Établir une vision

Pendant toutes ces années, Glon développera ses activités essentiellement sur la Bretagne, le territoire qui lui était « concédé » par Sanders. Les trois frères firent tant et si bien que la part de

Glon dans le chiffre d'affaires global de Sanders avoisinait les 40 %. La stratégie de Glon était alors de devenir une entreprise aussi incontournable que possible dans les activités d'élevage et d'élaboration des produits animaux dans une Europe qui se développait par aires géographiques de haute performance où se cumulaient les productions animales et végétales ; les déjections des uns étant les engrais des autres. Il s'agissait alors, dans l'Europe des six : de la Bretagne, du Danemark, de la Hollande, de la Catalogne et l'Italie du Nord. L'ambition de Glon était alors de fournir les grandes entreprises de la distribution et les groupes alimentaires mondiaux dont les activités se développaient rapidement sous leurs marques mais tout autant dans la restauration hors foyer (RHF...)

Nous avons vu juste puisque l'an dernier, aux USA, les ventes à la RHF ont dépassé en volume les ventes des supermarchés. Ce qui était vrai en 90 ne l'est plus depuis 2000, la mondialisation est passée par là.

En 1988, l'état a souhaité vendre l'entreprise Sanders. Tout naturellement, le client principal, qui était Glon, fut consulté et convié à faire une offre de reprise. Trop jeunes encore, trop

impliqués dans la croissance de leurs activités d'aval (50 % du chiffre d'affaire), Glon déclina l'offre de reprise dans laquelle il s'était cependant inscrit conjointement avec l'entreprise Doux, alors autre grand client de Sanders. Michel Rocard, premier ministre, nous expliquera sa préférence pour l'application du « ni - ni » et les choses resteront en l'état. Glon reprit cependant

deux usines du Finistère, usines en difficulté qui appartenaient à Sanders. C'est dans le même moment que Glon a également acheté à Cargill, les usines de Guimgamp (22) et de Châteaubourg (35). Ainsi, Glon avait en nourriture animale atteint la dimension régionale et sa production d'aliments dépassait alors 800 000 tonnes par an.

Le débat sur la cession de Sanders mit en évidence

chez Glon, le risque constitué par le développement conjoint avec Sanders. C'est alors que Glon entreprit de développer une nouvelle branche dans les activités d'aval au rythme d'une nouvelle entreprise (180 personnes) chaque année. C'est là que sont nées les activités comme Boscher Volailles, Troisvallées, Bernard de Locminé, RVE, Robichon, Altho...

CE QU'ILS EN DISAIENT IL Y A 20 ANS

Groupe André Glon, un système expert.

Partant du principe qu'on ne fait bien que ce que l'on connaît bien, l'entreprise Glon a décidé très tôt de se concentrer sur son métier : l'alimentation animale.

De cette stratégie de spécialisation est né un groupe dont les activités sont très complémentaires et solidaires les unes des autres. Ce système expert évite le terme de diversification mais cherche à conjuguer les talents.

C'est ainsi qu'autour de la fabrication d'aliments d'élevage, le Groupe a rattaché des savoir-faire en achat de matières premières, en formation et recherches, en logistique de transport, en abattage et en commercialisation.

D'autres accords de partenariat, qui ne sont pas forcément des filialisations, viennent et viendront étoffer ce réseau de compétences, dont l'addition permet à notre Groupe de progresser et de faire évoluer l'industrie agro-alimentaire de notre région.

(1987)

Ce développement était un impératif pour Glon qui, dans la période du début de mondialisation, était devenu le fournisseur de nombre de groupes alimentaires mondiaux qui étaient séduits par la politique de qualité, de régularité et de performance du groupe Glon. Nous étions et sommes toujours dans la mondialisation par alliance. C'est alors que Glon franchit le nombre de 2 000 employés, devenant ainsi une entreprise importante dans le paysage agro-alimentaire de Bretagne, rivalisant avec les plus grands groupes coopératifs.

En 1997, l'État remet ça. Près de 10 ans après la première tentative de mise en vente de Sanders, l'état entreprit de s'en séparer. La vache folle était passée par les équarrisseurs, également propriétés de l'État (EMC et SANOFI) et le prion s'était étendu au travers des entreprises d'aliments du bétail dont il fut fait un responsable médiatique.

Aidé par Sofiprotéol, le groupe Glon reprit Sanders dont la taille lui était légèrement supérieure et la dimension géographique infiniment plus étendue.

L'intention de Glon était alors de laisser en place les dirigeants de Sanders et, du côté du noyau familial, en Bretagne et sur les terres voisines, ils entendaient poursuivre la gestion des activités orientées vers les produits destinés à l'alimentation humaine.

Lorsque fut mis à jour l'état déplorable de l'entreprise Sanders dans sa situation réelle et ses pratiques, Glon dut alors prendre à bras le corps la remise en ordre de ce groupe. C'est à la suite d'un travail gigantesque, des années de travail à 70 ou 80 heu-

res par semaine que nous y sommes parvenus ; 8 à 10 ans d'efforts, de controverses et de tensions. Cette fois, il est vrai, nous avons dû commencer le travail par en haut. Nous sommes alors en 2005-2006.

Au début des années 2000 est survenu la faillite du groupe Bourgoin, et Glon, ou plus précisément quelques dirigeants entrepreneurs du groupe Glon, ont considéré alors qu'il convenait de reprendre deux des entreprises de la volaille ; l'une à Guiscrieff en Bretagne qui fut un temps le plus important abattoir de volaille d'Europe ; et l'autre à Guimgamp qui œuvrait dans les produits élaborés de volailles. Cette décision était fondée sur l'idée que la « mort » de Guiscrieff eut été un signal fort du déclin de l'agro-alimentaire en Bretagne, cette Bretagne qui nous avait tant donné. Et il faut bien le dire parce que nous pensions que seuls des Bretons auraient les « tripes » pour oser un tel challenge. Il faut se souvenir de ces centaines de regards dignes et angoissés que nous avons croisés ce lundi matin, les machines nous importaient peu, elles étaient elles à changer. « Personne ne veut de nous... et vous ? ». Aidé à la négociation par Sofiprotéol, Glon reprit ces deux entreprises sauvant assurément plus de 500 emplois directs et certainement bien plus par ailleurs. Trente millions d'euros ont été depuis investis à Guiscrieff, des talents insoupçonnés se sont révélés, sur le papier ce ne sont que des chiffres assurément, pour comprendre vraiment, il faut vivre à Guiscrieff. L'entreprise Farmor a depuis diversifié ses sourcing vers d'autres viandes et ceci principalement à l'importation. Le redressement spectaculaire de ces entreprises, leur adaptation a surpris

l'ensemble du marché. Glon et ses hommes ont ainsi apporté une preuve de plus de leur capacité à réussir dans un métier qui n'était pas le sien. Tenter l'impossible et le réussir, c'est assurément un gage de longue vie.

Et les comptes

À vrai dire, sauf le jour où, lorsque nous étions enfants, il avait fallu casser la tirelire pour payer le docteur, l'argent n'a jamais manqué à la maison. Il n'a jamais manqué puisque l'on a toujours adapté la dépense à la recette.

Avoir des idées à la portée de ses moyens, c'est nous croyons une des clés pour vivre heureux.

Ces jours derniers, les comptables ont compilé des chiffres en tous sens pour tenter de leur donner le sens qui prévaut dans leur science.

Nous n'y reviendrons pas, ils prétendent ces chiffres porteurs du passé et leurs projections promesses d'avenir. Pourquoi pas, chacun fera de son mieux.

Mais si il n'y avait que ces comptes, que sauriez-vous de l'histoire, et disons le tout de go, nous vous sentons autrement capables de vous surpasser pour une histoire, pour la prolonger, pour construire un futur pour vous et celui de vos enfants. Nous n'avons je crois, jamais voulu être riches. Non. Nous avons simplement voulu qu'il n'y ait plus à côté de nous des petits Jean, vous savez ce pâtou qui à l'âge de 7 ans... Nous n'avons pas

davantage cherché à prendre les affaires des autres, chacun doit assumer les siennes. Parce que ce monde est impitoyable, nous avons dû être exigeants envers chacun, vous l'avez accepté, vous avez aimé progresser. Pour que l'économie reste au service de l'homme, nous avons donné aux Restos du Cœur, c'était une chance de côtoyer ces pauvres gens. Merci de l'avoir compris.

Et le business plan

Je vous parle d'un temps où le mot n'existait pas, et pas seulement à cause de Monsieur Fitterman qui s'opposait aux ordinateurs qui n'étaient pas français, les comptes s'en souviennent, et les mots qui étaient anglo-saxons.

Les calculs de proba, c'était dans les grandes classes. Ça faisait peur. Les proba d'échec pour l'entrepreneur limitent le goût d'entreprendre.

Nous étions chez Glon plutôt du style : « même pas peur », comme le disent les enfants avant qu'ils ne soient allés à l'école.

Nous n'avons jamais pensé que derrière l'horizon, c'était l'enfer. Nous considérons que c'était juste l'inconnu, le plaisir de l'inconnu.

Le principe de précaution n'était pas né, la création d'une entreprise était acte d'amour qu'aujourd'hui plein de bonnes raisons désapprouvent, surtout quand on s'aime. Il est vrai qu'on ne manque de rien et que la terre entière est prête à prendre notre travail.

On parlait en ce temps-là de ce que l'on imaginait créer de nouveau, et si les yeux de nos interlocuteurs brillaient, alors on y allait.

Nous aimerions que dans ces business plan, l'on puisse mettre en équation la compétence des gens et leur capacité d'enthousiasme... Et puis non, nous n'aimerions pas, vous avez plus de l'un et de l'autre que ce que diraient les équations. Gardons l'esprit du compagnonnage, la contrainte du chef-d'œuvre qu'il faut accomplir, de l'entraide que l'on met en œuvre pour y parvenir.

Et les audits

Ce sont des arrêts sur images, des images analysées à l'aune des règlements présents et ceux qui sont en germe. Dans nos entreprises, les choses sont en ordre je crois, en tous cas nous l'avons toujours voulu ainsi. Mais ici encore, les papiers ne permettent pas de connaître le pourquoi et le comment de chaque chose. Il a fallu le génie des uns et la transpiration des autres pour que les choses existent. Les règlements, c'est comme la grammaire, ça arrive après. Un ami disait « *quand tu vas dans*

une usine, regarde donc le tableau d'affichage et le tas de ferraille, tu sauras comment on traite les hommes et le matériel. »

Si un audit c'est juste pour dire... c'est en ordre selon les règles, alors nous osons dire à la Cyrano « c'est un peu court ». Trop court assurément quand on sait que dans les Valeurs Glon, le bilan social est le premier qui vaut.



Un bilan, celui qui compte quand on a posé son tablier.

Pour les hommes :

- Combien de collaborateurs ont-ils pu au sein de Glon, faire bien plus que ce dont ils se croyaient capables.
- Combien y ont laissé une bosse, un ou deux doigts...

et bien plus encore comme Francis, Henry.

- Quelle est la masse d'argent répartie chaque année à ces milliers de collaborateurs.

Vous voyez bien qu'entre les audits qui visent à « protéger le haut » et la richesse selon ceux d'en bas... « C'est un peu court ».

Et pour les citoyens :

- Quelle fut la gêne procurée aux citoyens des villes où nous nous activons.
- Quel fut notre apport dans le sport, la culture, la solidarité, pour que dans notre environnement, la vie soit meilleure.
- À combien d'artisans avons-nous permis, avons-nous procuré du travail, avons-nous apporté une sérénité qui leur a permis d'oser...

Pour faire simple, avons-nous assumé, avons-nous mérité d'être localement, une grande entreprise.

Et sans « abus de planète » :

- Ce que nous avons consommé est-il raisonnable en regard de la connaissance et des moyens à disposition.
- Ce que nous laisserons à la génération d'après est-il une chance ou un handicap ?

- Qu'avons-nous appliqué loyalement de notre savoir pour une meilleure nourriture, pour une meilleure santé au bénéfice des consommateurs.

L'essentiel ne se voit pas dans les livres, nous le savons. Un bilan, c'est facile si il est à un axe, mais nous devons répondre de 1 000 bilans et bien davantage, il nous faut être en conformité avec le regard de chacun. Nous devons mériter de vous garder chez Glon.

Répondre à une grille de lecture, à une science, à un maître, c'est facile quand on les connaît, il faut aussi répondre au futur.

Nous avons toujours voulu répondre à tous... Chacun peut dire aujourd'hui si nous y sommes honorablement parvenus.



QUELS SONT LES FUTURS POSSIBLES

Aujourd'hui

Le groupe Glon a, au cours de ces années 1998-2005, doublé de taille ; il est solidement constitué de par les places qu'il occupe dans le marché, la qualité de ses hommes, et de ses produits. Mais au-delà, nous faisons progresser les hommes et notre organisation qui s'adapte en continu aux temps modernes, notamment par son schéma matriciel et sa culture de l'alliance. Les plus grandes écoles font de ces choses des conditions de succès. Le groupe Glon est incontestablement en France l'entreprise agro-alimentaire libre qui est à la croisée de nombreux métiers entre le monde du végétal, de l'animal et de l'alimentation des humains. De multiples partenariats prospèrent avec

des entreprises telles que BASF, Nestlé, Danone, Mars, Mac Donald's, Senoble... mais aussi avec des entreprises unipersonnelles avec lesquelles nous avons travaillé parfois pendant 40 ans, dans l'informatique, le commerce, le transport, et le conseil...

Les affaires sont en ordre, sont en ordre de marche, sont en anticipation permanente. Les usines sont belles, le personnel compétent, vous êtes 3 500. Les clients sont fidèles. Les partenaires artisans sont confiants et dévoués. Si ce n'était le handicap du retard d'adaptation de la France aux réalités du monde, tous les voyants sont au vert.

Au plan patrimonial, la totalité des ressources a de tout temps

été investie dans le développement des activités économiques :
« C'est quoi la Vie ».

Noël Glon a cessé de travailler dans l'entreprise depuis une dizaine d'années ;

André, qui atteint 65 ans, souhaite arrêter de travailler tout autant qu'il l'a fait depuis 45 années et, Alain souhaite poursuivre aussi longtemps qu'il en aura capacité et que son environnement le souhaitera.

Chacun respecte le choix de l'autre et nous organisons les évolutions pour qu'il en soit ainsi.

Le monde a changé et la France ne s'y est pas adaptée.

Chacun sait la situation fiscale et de sous-compétitivité que la France fait subir à ses entreprises. Le manque d'entreprises de taille moyenne est un drame économique et sociologique pour la France. C'est un état de fait qui, après bien d'autres, a des répercussions sur le devenir du groupe Glon.



Pour résumer :

- Le groupe Glon s'est développé malgré une distorsion de fiscalité d'au moins 1 % du chiffre d'affaire avec ses concurrents immédiats à statut coopératif.

Appliqué sur la moitié du chiffre d'affaire, l'impact global cumulé est de plus de 50 millions d'euros sur les 10 dernières

années. N'y voyez pas une plainte, mais un jour, il convient de se poser la question : les frères Glon auraient-ils fait plus et mieux pour les autres que l'ont fait ceux qui ont utilisé cet argent ?

- Le groupe Glon est en lutte sur ses marchés contre des entreprises allemandes, espagnoles et autres. En raison de prélèvements obligatoires moindres dans les pays voisins, nos concurrents bénéficient d'une rentabilité d'environ 4 % du C.A. supérieure à celle des entreprises ayant les mêmes caractéristiques techniques et économiques. 4 % ! Que n'aurions nous fait !... Qu'en ont-ils fait ?

- La restructuration nationale des branches économiques (Porc, Volailles, Œufs...) qui a été conduite au Danemark, en

Hollande, en Allemagne, en Espagne, en Italie ne s'est pas opérée en France.

- Aux USA, les champions nationaux sont quasiment tous cotés en bourse, ils doivent tenir une rentabilité minimum de 5 %. Si le client, la grande distribution par exemple, ne leur laisse pas cette rentabilité, alors c'est la bourse qui tue l'entreprise, cela responsabilise autrement plus que des règlements. Ces grandes entreprises s'intéressent évidemment au potentiel alimentaire de la France.

- Quant à l'Asie, nous savons que le Japon, par exemple, a l'angoisse de son approvisionnement alimentaire. En Chine, des entreprises déjà gigantesques foncent à 20 % de croissance par an. Ce qui les intéresse, ce sont nos technologies acquises par l'achat des entreprises afin de les appliquer sur des volumes décuplés.

Pour Glon, l'âge des capitaines, la fiscalité du patrimoine, la sous-compétitivité de la sphère publique, la nécessité pour la France de trouver des entreprises « pivot » de la restructuration de ses activités agro-industrielles, amène la famille Glon à considérer qu'elle n'est probablement plus « pour le pays », le meilleur propriétaire de ce qui a été construit au cours de ces 60 années.

À ceux qui s'interrogent sur la transmission de l'entreprise à la génération d'après, nous dirons simplement qu'il faudrait être

mégalomanes pour ambitionner que nos enfants prolongent notre vie. Tout comme l'ont fait nos parents, nous leurs souhaitons de construire leur vie.

Les motivations

C'est dans le cheminement ci-avant décrit et après 10 années de vie à proximité de Sofiprotéol que la famille Glon est entrée en discussion avec les dirigeants de Sofiprotéol en vue de rechercher les dispositions qui pourraient recueillir l'assentiment des parties dans le maintien des Valeurs et la poursuite du projet industriel de Glon.

Il fut tout d'abord convenu que le problème à résoudre pour la famille Glon était la nécessité de dégager le moyen de « payer les impôts ». La totalité des moyens disponibles avaient toujours été réinvestis en industrie, il n'existait donc pas dans la famille, le cash disponible nécessaire. De ce point de vue, une entrée minoritaire de Sofiprotéol au capital de groupe Glon, où il était déjà présent depuis 10 ans, répondait à la problématique immédiate.

Une autre disposition eut été de vendre l'une ou l'autre des entreprises du groupe, pour dégager le cash nécessaire. La cession ne présente aucune difficulté tant les acheteurs potentiels nous rappellent leurs bonnes intentions. Il est d'ailleurs étonnant de voir combien nos concurrents dans chacun de nos métiers verraient bien nombre de nos entreprises chez eux. Que l'on ne s'y trompe

pas, c'est tout le contraire de ce qui est le projet que nous partageons avec Sofiprotéol ; la cohérence de nos filières en vue de leurs finalités, la qualité et l'implication des managers, nous placent en position de « pivots de restructuration ». Nous ne sommes pas dans des situations de filières abouties ou d'entreprises épuisées.

Et puis disons-le, nous ne voulions pas conduire un « petit Jean » à la foire aux pâtons.

Les dirigeants de Glon et de Sofiprotéol ont considéré que l'entrée plus importante de Sofiprotéol au capital du groupe Glon n'avait de sens que dans la mesure où les nouveaux moyens et compétences réunis conduisaient à mettre en œuvre la restructuration de l'agro-industrie telle qu'évoquée plus avant. Il convenait de se rendre à l'évidence qu'une telle perspective rendrait progressivement « illisible » le patrimoine de la famille Glon.

En autre point, les discussions engagées entre Glon et Sofiprotéol sont affaires de relations entre des hommes qui s'apprécient. Malgré la passion qui les anime, il faut aussi convenir que l'âge de ces

hommes nécessitera des évolutions dans un horizon de 5 à 7 ans. Il convient d'en tenir compte dans une vision anticipatrice dont on sait que construire une usine c'est un choix à 40 ans. C'est l'âge de l'usine de Montauban et de bien d'autres. Chacun est en effet convaincu que la performance du groupe Glon a été atteinte aussi en raison de la qualité de ses hommes, de son management et

que, fort du contre exemple vécu avec Sanders, il convient de préparer le plus tôt possible les étapes d'après.

L'âge des dirigeants qui préfigure des mutations, la perspective long terme nécessaire pour œuvrer dans la restructuration industrielle nationale, la moindre lisibilité du patrimoine familial qui pourrait conduire à des réticences, ont amené chacun à considérer que le franchisse-

ment immédiat de la majorité par Sofiprotéol dans le capital de Glon était peut être une solution de sagesse dans la mesure où les dirigeants partagent un même projet. Cette perspective est d'autant plus envisageable que, comme veut le transmettre ce document, les titres ne sont que des titres, la valeur ce sont les Valeurs et les hommes qui les animent.



L'ambition

Les parties conviennent qu'elles se situent dans une perspective de «capitalisme industriel» avec :

- Une ambition sociale : l'économie au service des hommes
- Une ambition stratégique de pérennité du groupe et du rang de la France dans les agro activités dans lesquelles Glon est impliqué.
- Une ambition économique forte de création de valeur.
- Une ambition respectueuse de la planète pour nourrir la vie.

Ceci en opposition avec le développement d'un capitalisme financier pour ne pas dire outrancier. Déplacer des valeurs, ce n'est point créer de la valeur.

Il ne faut pas confondre l'entrepreneur qui crée de la valeur avec l'homme d'affaires qui arrange autrement les affaires ; quant à celui qui fait commerce des affaires c'est encore autre chose.

Pour que le futur soit celui des Entrepreneurs, la famille Glon accepte de conclure une transaction financière à un prix très inférieur à celui qui pouvait être obtenu en cas de vente en bloc à une autre entreprise, sachant que deux acheteurs étaient en situation d'intérêt.

Une vente « à la découpe » conduirait, quant à elle, à un prix de cession sans commune mesure.

Ce choix de valorisation basse en terme d'argent comporte une

contrepartie élevée en terme de devoirs. Elle donne du sens au futur en plaçant les nouveaux majoritaires en situation de poursuivre les mêmes ambitions qui prennent en compte l'éthique, la qualité des produits destinés à alimenter les humains, la relation sociale avec les collaborateurs et l'insertion des entreprises dans le tissu rural. L'ensemble de ces valeurs se trouve partagé, formalisé, vécu. C'est tellement vrai que cela porte un nom, c'est le référentiel « Nourrir La Vie ».

Nous n'avons pas souhaité retenir des acquéreurs étrangers ou financiers par crainte que la « conscience citoyenne » manifestée par la famille Glon se trouve dénaturée. Il est évident que si telle était la perspective, il vaudrait mieux pour la famille Glon laisser faire la loi du marché pour la dévolution des actifs qu'elle possède. Nous avons agi en âme et conscience.

Il est donc établi qu'en procédant ainsi, la famille Glon entend laisser au groupe la perspective de contribuer à façonner le paysage de l'agro-industrie en France. C'est un choix qui évite au nouveau majoritaire d'œuvrer pendant des années essentiellement pour rembourser la dette du rachat.

Par l'enthousiasme que nous avons pu faire partager, nous avons amené nos collaborateurs à un haut niveau de compétences et de productivité. Nous aurions eu le sentiment de les trahir s'ils avaient été amenés à payer de leur personne ou de leur départ, les contraintes de la dette.



André, Noël et Alain Glon

Conclusion

Le monde des pénuries est désormais à notre porte, nous sommes imprégnés des valeurs qui vont compter encore davantage.

Nous sommes en position exceptionnelle pour contribuer à un futur plus respectueux de la planète. Vous savez que nous y travaillons.

Quand l'heure consacrée au blé rapporte 10 fois plus que l'heure consacrée à l'élevage, la sympathie des éleveurs est un capital essentiel.

Quand la vieille Europe va nous conduire à de grandes difficultés de recrutement, nous souhaitons des collaborateurs qui ne pensent pas qu'argent.

Quand l'argent est au chômage, il ne convient pas de lui conserver son rang, si c'est toujours le compteur, ce n'est plus la Valeur.

Quand la nourriture va manquer, des jonques vont se présenter aux ports, faute d'y trouver le grain, ils vont vouloir le moulin.

Il nous faut continuer d'anticiper sur les attentes du plus grand nombre, qu'ils soient citoyens, agriculteurs, éleveurs ou collaborateurs.

Nous savons que nous savons le faire et c'est une chance pour vouloir le futur avec enthousiasme.

Responsabilité, humanisme, confiance, frugalité, éthique, loyauté, compétence, joie de vivre sont des mots qui doivent rester inscrits partout où l'on se revendique de Glon.

C'est Oscar Wilde qui a dit : « les gens de pouvoir connaissent le prix de tout mais la valeur de rien ».

Nous voulions, dans ce récit « Toujours nourrir la vie, nourrir la vie toujours », vous dire combien nous croyons aux Valeurs.

La propriété est une charge disons-nous, c'est aussi assurément une responsabilité, la responsabilité de vous faire aimer le futur.

Merci de nous avoir aidés à faire face pendant tant de jours, pendant tant de nuits.

Noël Glon était de la cordée qui a posé les bases de cette aventure humaine qu'est toute entreprise,

André nous a tracé la route d'une seconde cordée et veut se consacrer aux siens,

Alain va vous accompagner vers de nouveaux sommets.

En avant !

Légendes des photos :

Page 5 : L'arbre symbole de Nourrir la vie

Page 8 : Le Moulin de Belle-Isle à Hémonstoir (22)

Page 9 : Inauguration de l'usine de Pontivy en 1962

Page 10 : Usine de fabrication d'aliments Sanders en 1962

Page 11 : Site Sanders d'Athis-Mons (91)

Page 15 : Les collaborateurs Glon à la retraite (recrutés depuis 1957)

Page 16 : Site de Saint-Gérand (56)

Remerciements

Nous tenons à vous remercier, vous sans qui rien de tout cela n'aurait été possible.
Merci de votre confiance, merci de nous avoir suivi et merci de nous donner encore la force et
l'énergie d'entreprendre et de continuer cette formidable aventure.



Se faire joueurs de talents puis entraîneurs d'équipes pour devenir capitaines d'industrie n'est pas une ambition innée. Ce sont des successions de rêves et d'audaces.

Entreprendre, c'est d'abord se forger une vision d'un horizon qu'on repousse sans cesse. Entrevoir ce qui n'est pas encore visible et le partager avec ceux qui sont prêts à y croire et à prendre le chemin avec enthousiasme.

Avoir le futur que l'on mérite, c'est croire en des valeurs qui nous amèneront au bout d'un voyage qui ouvrira à son tour sur une nouvelle destination.

Cette vision que Noël, Alain et André Glon nous relatent dans cet ouvrage est celle d'entrepreneurs qui ont toujours privilégié le projet d'entreprise aux seules logiques de la finance.

Une vision d'un Monde qui devient trop rare.

<http://www.groupe-glon.fr/trajectoire>