



EDITO

Nos hommes politiques ont une fâcheuse tendance à vouloir régler les problèmes en s'attaquant à leurs effets, sans prendre le soin (ni le risque) d'en traiter les causes. Dernier exemple en date : la défiscalisation des heures supplémentaires, censée atténuer les effets pervers de la loi sur les 35 heures... Or sans crier avec les loups, il suffit d'interroger quelques patrons pour se rendre compte que les fruits de cette disposition seront modestes : on complique le système alors que les entreprises ont besoin de simplicité.

Notre pays garde encore la marque de l'idéologie, ce qui bride la tâche du législateur ; et il est à craindre qu'il ne passe à autre chose, après avoir eu le sentiment d'agir dans ce domaine.

Notre principal atout reste le réel : les faits sont têtus et doivent demeurer le fondement de notre réflexion.

Michel Valadier

Entretien avec J.F. Marguet P.D.G. de Sappel

Pouvez-vous en quelques mots présenter votre entreprise ?

J'ai l'habitude de dire que Sappel est une « vieille dame avec un cœur de jeune femme ».

En effet, Sappel a été créée en 1906 et la société s'est vraiment développée à compter de 1982, date à laquelle elle a été rachetée par Générale des Eaux. L'entreprise compte aujourd'hui 200 personnes, avec un âge moyen de 39 ans, d'où le cœur de jeune femme.

En 1998, Sappel a fait l'objet d'une acquisition de la part du groupe Hydrometer, un groupe allemand dont les activités sont complémentaires à celles de Sappel. Sappel fabrique des compteurs d'eau et d'énergie thermique. Notre chiffre d'affaires s'élève à 40 millions d'euros, dont 30 % à l'exportation.

Sappel se différencie sur le marché par ses produits haut de gamme et en particulier ses systèmes de relevé à distance par radio.

Pourquoi avoir fait intervenir le CEE dans votre entreprise ?

Je suis arrivé chez Sappel il y a 20 ans pour en assurer la direction. En 2002, mon ancien patron prenant sa retraite, il m'a été demandé de prendre la Direction Générale de l'entreprise. A partir de ce moment, j'ai eu à cœur d'affirmer nos valeurs et de les faire partager à l'ensemble de l'entreprise. C'est ainsi que j'ai fait appel au CEE pour animer un premier stage avec le comité de direction (Stammtisch) dès septembre 2002.

Pour ma part, je connaissais le CEE depuis de nombreuses années. Ayant eu l'occasion de

La mise en œuvre du principe de subsidiarité

suivre les enseignements de L'IFCEI¹, il m'a donc été tout à fait naturel de reprendre contact. L'approche du CEE me motive par l'importance accordée aux hommes et la mise en œuvre du principe de subsidiarité². J'ai la très forte conviction que la puissance de l'entreprise réside dans les hommes et dans leur capacité à s'enthousiasmer, à s'engager.

Le but de ce premier séminaire a été de définir les règles et modes de fonctionnement auxquels nous souhaitons nous référer pour faire progresser l'entreprise et créer une communion de pensée.

Quels sont les fruits durables que vous notez encore aujourd'hui ?

Nous avons mis en place plusieurs stages visant à former tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Ces formations ont eu pour objet d'une part, le partage de nos principes d'action : pour concrétiser la place centrale des hommes dans l'entreprise... et d'autre part la mise en place d'outils tels que la délégation, le tour d'équipe, le contrat de service...

Les fruits que nous avons pu récolter sont multiples.

Le premier d'entre eux est l'édification d'une culture commune basée sur un langage commun. Ce langage commun s'appuie sur trois piliers : l'exemplarité, le « parler vrai » et la délégation. Ces « règles du jeu » étaient pratiquées par mon prédécesseur mais elles n'étaient pas exprimées aussi clairement.

L'intérêt de les exprimer permet de mieux les partager et de les transmettre.

Pour mettre en place la délégation, nous avons été obligés de clarifier notre organisation et ce que nous attendions de chacun : éclaircir, expliquer, faire partager des règles du jeu communes et des outils adaptés, cela a permis de donner une visibilité plus grande à chaque salarié : voilà le second fruit.

Nous avons également eu à cœur avec le CEE d'exprimer notre stratégie et de la faire partager à l'ensemble de l'entreprise. Dans ce cadre, nous mettons en place la technique du « Balanced Score Card³ ». Cette technique a le mérite de laisser une place significative aux hommes dans un ensemble de critères de reporting et de suivi de l'activité. Mobiliser les énergies vers des objectifs clairs, communs et partagés, permet aux hommes d'être bien dans leur tête et dans leur poste.

Ces travaux ont assez logiquement abouti à des réorganisations profondes. Nous sommes rentrés, au début sans le savoir, dans la gestion du changement... Dans l'usine nous avons eu à cœur de déléguer jusqu'au niveau le plus bas de l'entreprise. Dans ce cadre nous avons organisé des formations diplômantes permettant à un certain nombre d'ouvriers de développer leur autonomie et ainsi de décharger les chefs d'équipe qui ont pu, à leur tour, prendre d'autres tâches et consacrer plus de temps au management des hommes.

une culture commune

¹ Institut de formation aux principes du CEE pour les étudiants.

² Principe d'organisation par lequel l'autorité supérieure s'interdit de décider de ce qui est de la compétence et de la responsabilité des niveaux inférieurs.

³ Ensemble d'indicateurs de fonctionnement.

Des principes d'action
ancrés
dans le quotidien

Voilà quelques fruits de l'action du CEE. Je pense toutefois, qu'un grand nombre d'entre eux doivent encore mûrir.

Ce travail n'est jamais fini, la délégation peut toujours être développée : c'est elle qui rend l'entreprise efficace, qui permet à chacun d'accroître ses responsabilités et de développer son autonomie. Nos principes d'action sont maintenant ancrés dans notre culture d'entreprise.

Cependant, il nous reste encore beaucoup de chemin à parcourir.

Sappel s'intéresse depuis quelques mois au développement durable. Nous nous y engageons d'autant plus volontiers que nous voyons une bonne complémentarité avec nos règles du jeu. En effet, avec l'aide du CEE nous contribuons au développement durable de notre entreprise et de ses hommes.

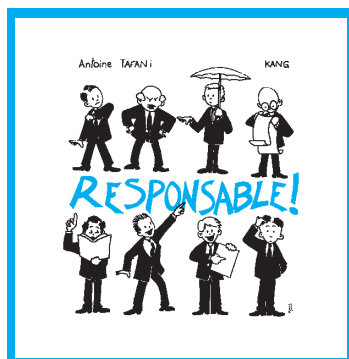
Propos recueillis par Michel Valadier

Le CEE ouvre ses portes à Lille

Yves AMOSSE, basé à Lille vient de rejoindre l'équipe du CEE, ayant particulièrement en charge le développement de nos activités dans le Nord-Pas-de Calais.

Agé de 50 ans, il a bénéficié d'expériences très diverses. En effet après une première activité comme officier de Marine, il consacre ensuite plusieurs années à des associations d'encadrement et de formation de jeunes, avant de rejoindre une société qui s'ap-

pelait à l'époque Thomson-CSF téléphone, devenue aujourd'hui Nextiraone et spécialisée dans l'intégration de réseaux de communication. Il y occupe pendant près de 20 ans des responsabilités dans le domaine commercial, de la vente en direct à l'animation nationale du réseau de vente, en passant par la direction commerciale de filiales. Son premier stage effectué avec l'équipe fondatrice du CEE remonte à Pâques 1985.



RESPONSABLE

Rédition 2007 : 15 € Franco de port.

Un grand bol d'air.

Las de la surenchère permanente des théories de management, chacun, du patron au chef d'équipe, trouvera au fil de ces anecdotes d'Antoine TAFANI illustrées par KANG, les clés d'un art de diriger où la pratique de quelques fondamentaux s'avère redoutablement efficace.

Respect

Du latin *respectus* (« égard », « considération ») dérivé de *respicere* qui est formé sur le radical de *specere* (« regarder ») avec le préfixe *re-* exprimant la répétition. Ce qui donne : respecter = re-regarder = contempler. On ne cesse de contempler, d'avoir de « l'égard » pour, de « considérer » ce qui est important, précieux, qui a de la valeur, qui est beau. On pourrait penser que chaque être humain mérite d'être contemplé pour sa beauté (forcément cachée). En arabe le mot respect dérive du mot « sanctuaire »...

Comment dans cette logique peut-on concilier dans une entreprise productivité et contemplation ? Car a priori les deux mots paraissent diamétralement opposés. Pourtant l'expérience nous montre que si le dirigeant comprend que ce qui compte avant tout c'est le respect de la dignité de chacun et s'il prend le « risque » de l'appliquer, les hommes s'épanouiront et s'impliqueront davantage pour une plus grande productivité.

Quand on demande aux participants, dans les séminaires en France ou ailleurs, de citer les valeurs qui leur sont les plus chères, neuf fois sur dix c'est le « respect » qui sort en premier, suivi, une fois sur dix, de « justice » ou « honnêteté ».

Sarkis ROUHBAN

La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – SEPTEMBRE-OCTOBRE 2007

LE NUMÉRO : 8 €

**Abonnement annuel (tarifs TTC):
cinq Lettres et deux Cahiers bleus**

- Entreprise : 170 €
- Groupés par trois : 300 €
- Particulier : 80 €
- Étudiant : 45 €
- Étranger : 95 €

Directeur de la publication :
Frédéric de Butler.

18, avenue Charles de Gaulle
78230 Le Pecq-sur-Seine
Tél. + 33 (0) 1 39 17 01 01
Fax + 33 (0) 1 39 17 00 99
Adresse électronique :
contact@cee-management.com
ISSN 1273-800 X

Imprimerie INDICA – 01 47 82 32 32

Sessions interentreprises sur les thèmes :

Fondements du Management

Modes de fonctionnement favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

16 & 17 octobre 2007 à Nantes
13 et 14 novembre 2007 à Paris
6 & 7 février 2008 à Nantes

Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

23 & 24 octobre 2007 à Nantes
19 & 20 mars 2008 à Nantes

Convention de formation possible

PARTICIPATION AUX FRAIS PAR PERSONNE :

Entreprise : 1 100 € HT – Particulier : nous consulter

D'autres renseignements peuvent vous être fournis au +33 (0) 1 39 17 01 01.

Un dossier complet peut être envoyé sur demande.