

# LE JOURNAL



Interclima 89

**UN SALON  
GRAND CRU**



Espagne  
**LA CLIMATISATION**



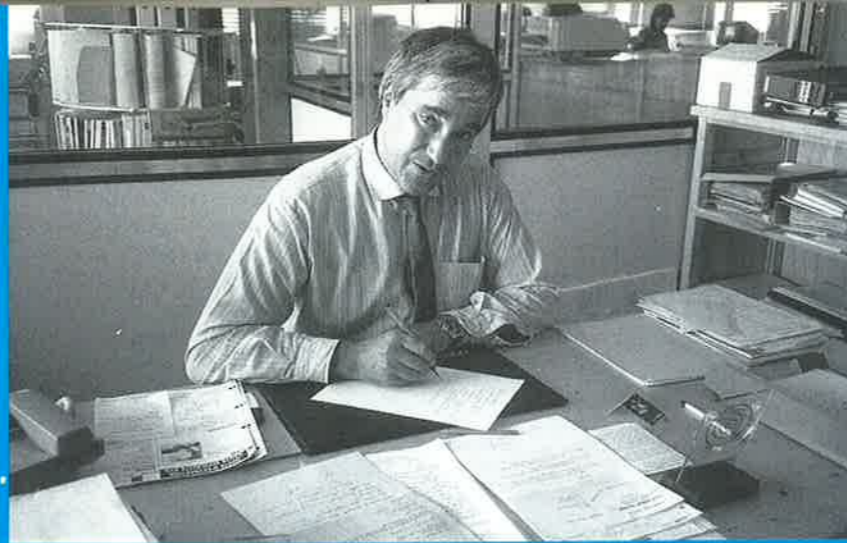
Entreprises  
**SMEF-AZUR**



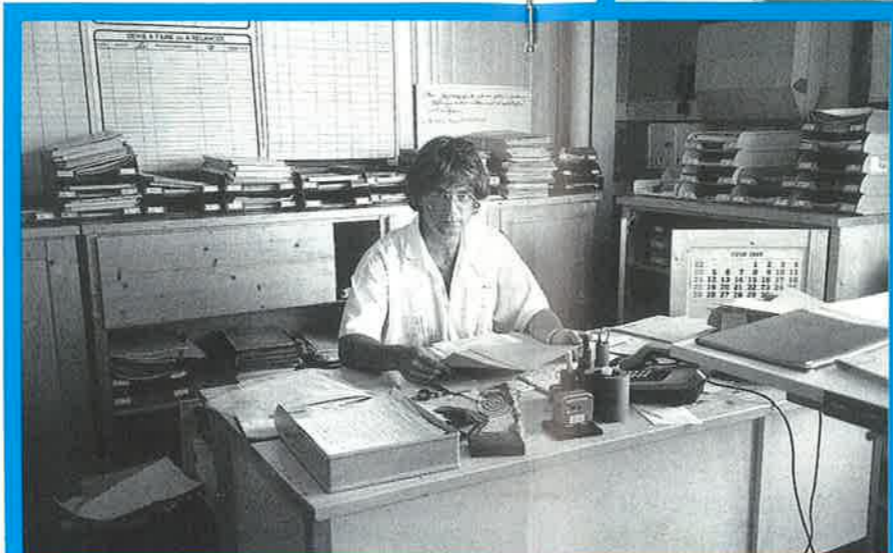
# SMEF-AZUR : TOUS PATRONS ! ou à chacun son cube...

La Smef-Azur, entreprise à part entière depuis sa séparation de la Smef (reprise par MC), reflète dans ses activités l'évolution actuelle des installateurs frigoristes vers un service renforcé. Côté animation, en tandem avec Gérard March, directeur général, son président Dominique Cordier y applique les grands principes que, par ailleurs, il dispense à d'autres chefs d'entreprise dans le cadre de son activité (indépendante) de formation et de « training ». Nous avons donc prévu de faire un reportage dans cette entreprise du froid à la mentalité pas tout à fait comme les autres. Mais le matin même de notre visite, voilà que Gérard March fut terrassé par une maladie aussi soudaine qu'imprévisible (la rougeole... Eh oui !). Ce coup du sort allait pourtant avoir un côté positif : celui de nous faire découvrir une entreprise à travers ses collaborateurs, en l'absence du patron ! Première surprise : à la Smef-Azur, des directeurs en titre à la standardiste, tout le monde est un peu chef d'entreprise ! Une caractéristique plutôt originale mais tout à fait opérationnelle, confirmée par les deux « têtes » de la société, D. Cordier et G. March, que nous avons interviewés un peu plus tard (voir page 19).

La technique, le bureau d'études, le service commercial et l'export, le service financier, le secrétariat et l'administration : autant de « cubes » qui font l'entreprise, autant de roues motrices indispensables les unes aux autres. Chacun, à son niveau, est totalement responsable des tâches qui lui incombent, des activités qu'il dirige et des résultats qu'on attend de lui, véritable patron à la fois de son « cube » et du destin de l'entreprise dont il est aussi actionnaire. (Photos M.L.)



Il ne l'avait vraiment pas fait exprès. Mais il faut bien reconnaître que l'absence forcée et totalement imprévisible de Gérard March, directeur général de la Smef-Azur, le jour d'un reportage dans l'entreprise (alors même que son président, Dominique Cordier, était sous d'autres cieux) allait mettre en évidence ce que, justement, il s'appretait à nous raconter : les capacités de réaction, la cohésion et l'efficacité d'une équipe où chacun joue, dans une certaine mesure, un rôle de « direction ». Tous patrons ? Facile à dire. Et sans doute ne l'aurions-nous cru qu'à demi si Gérard March s'était contenté de l'affirmer au cours d'un entretien banal. Mais là, tout allait nous le démontrer, sans qu'on ait besoin de le dire.

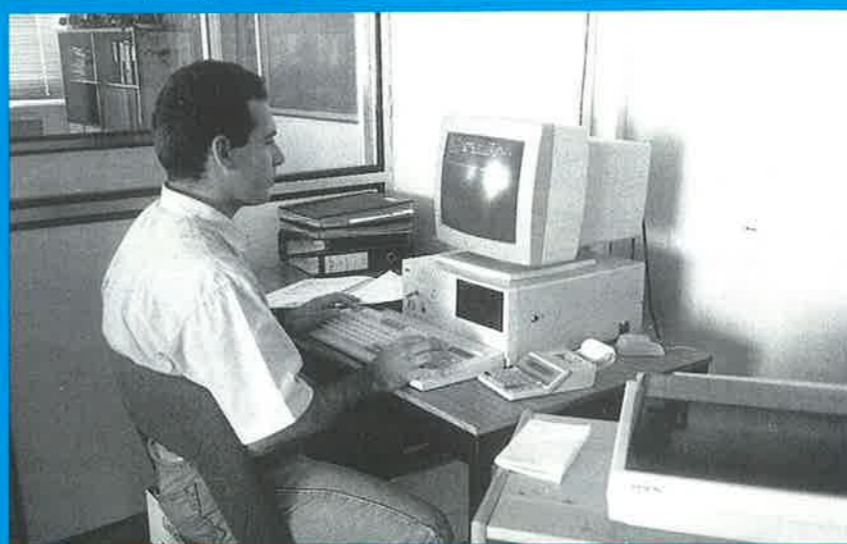


Chacun,  
à son poste,  
est aux commandes  
de son  
cube

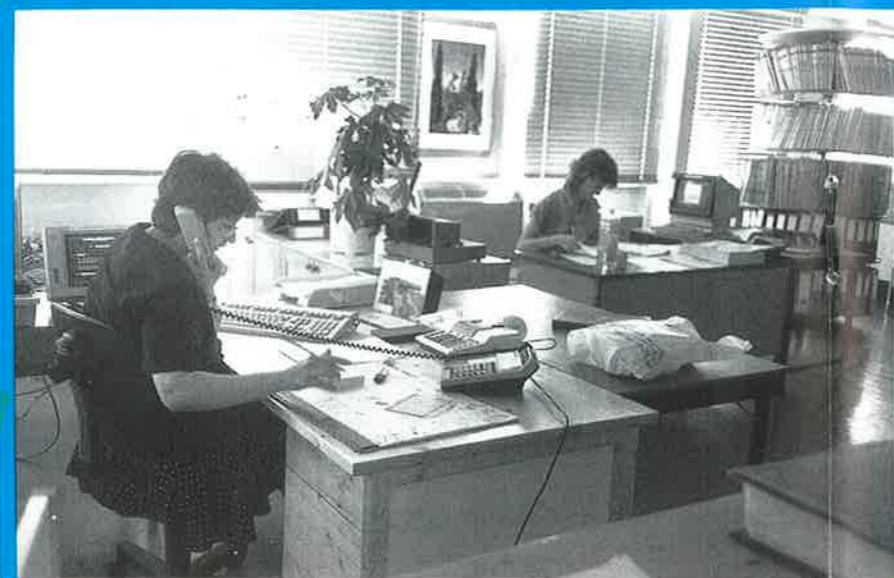
Eguilles, 9 heures du matin. Une table est dressée sur la terrasse au-dessus des vignes, dans la douce lumière matinale de Provence, pour un copieux petit déjeuner en commun, préalable à cette journée d'entretiens dans l'entreprise. Tous les principaux collaborateurs sont là. Sauf le patron. L'interview sera-t-il donc annulé ? Pas du tout. Chacun s'organise et trouvera le temps, malgré la charge accrue de travail, de présenter la société, ses activités, ses chiffres, ses résultats, ses objectifs. Chacun pour sa part, c'est-à-dire à son poste, aux commandes de son « cube », image chère à la philosophie de Dominique Cordier : un « cube », c'est l'ensemble des responsabilités confiées à un collaborateur dans un cadre donné et qu'il doit pouvoir gérer avec la plus grande autonomie au sein de l'entreprise.

Mais « tous patrons », c'est aussi une réalité objective, puisque les salariés de la Smef-Azur, dans leur majorité, en sont aussi actionnaires, dans une proportion non négligeable. A la fois cause et effet de cette politique de responsabilisation qui caractérise la société, cette implication des collaborateurs dans le capital de l'entreprise joue certainement un rôle moteur. Chacun se sent véritablement investi d'une mission à son poste, d'une tâche à accomplir qu'il doit assumer complètement et conduire en « manager », quel que soit son niveau de responsabilité dans la société. Ainsi, par exemple, Jean-Pierre Leplâtre et Thierry Rey, respectivement « patrons » de la technique et du bureau d'étude, qui nous recevront comme chez eux, c'est-à-dire en véritables chefs d'entreprise.

« Nous sommes vraiment une équipe, disent-ils, et ce n'est pas seulement une façon de parler. Alors, on s'investit beaucoup dans la société, parce qu'on y croit et aussi parce que nous avons de très bons rapports avec la direction. On se sent chez nous, ici ». L'image de l'équipe, celle aussi du navire, reviendra souvent dans les entretiens. Mais, de même qu'un bateau doit avoir un capitaine, l'entreprise a bien sûr une direction formelle, présente, efficiente : « Et c'est aussi une équipe, remarque-t-on dans la société, puisqu'il y a en fait deux têtes, deux personnalités très différentes et tout à fait complémentaires : Dominique Cordier, président, c'est la théorie, l'entraînement, le meneur de jeu ; Gérard March, directeur général, c'est le terrain, l'opérationnel, l'efficacité ». Un homme pragmatique, concret, chaleureux, dont chacun ici souli-

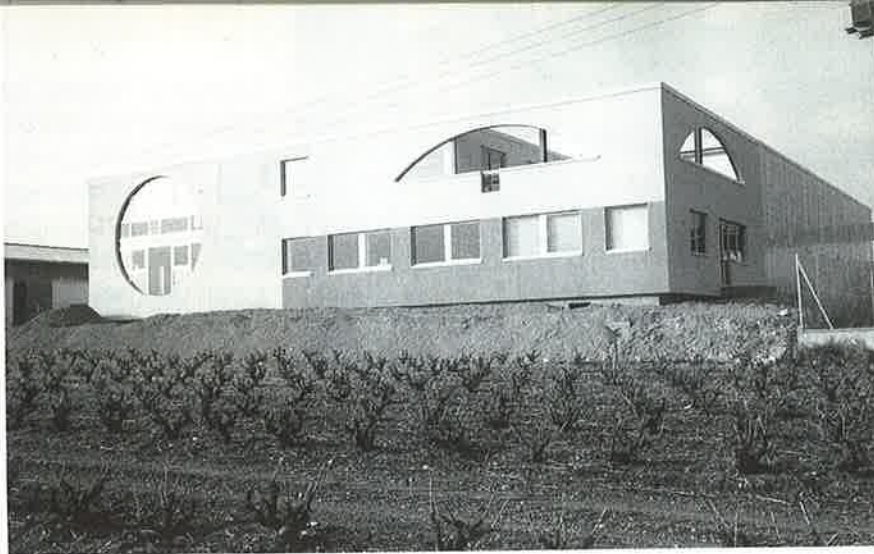


« On s'investit beaucoup  
dans la société  
parce qu'on y croit  
et que l'on s'y sent  
chez soi »





Chronique  
des  
installateurs  
frigoristes  
**SMEF-AZUR :**  
**TOUS PATRONS !**



La qualité des relations dans l'entreprise et le plaisir qu'on prend à y travailler ensemble font aussi partie des règles du jeu à la Smef-Azur. Il est vrai que l'environnement se prête à l'optimisme, au milieu des vignes, sous le soleil de Provence : « *Ce n'est pas pour rien que notre raison sociale porte le mot Azur* », dit Gérard March. (Photos Smef-Azur).

gne les qualités humaines et professionnelles : « *C'est le meilleur frigoriste de la maison !* » dit-on encore de cet autodidacte. « *Et dites-en du bien, car c'est vraiment un homme formidable !* » nous soufflera-t-on aussi en confiance. Qui a dit que les absents avaient toujours tort ?

En fait, cette atmosphère particulière qui entretient à la Smef-Azur une culture d'entreprise pas tout à fait comme les autres avait commencé de s'installer dès sa création, en 1985, en tant que filiale de la Smef. Mais elle s'est vraiment épanouie, en même temps que l'entreprise elle-même, depuis l'indépendance de celle-ci, en janvier 88, lors de la reprise de la Smef par le groupe M.C., la Smef-Azur mise à part. C'est à ce moment-là qu'une part du capital a été cédée aux salariés de la société, désormais totalement autonome. De Sarl au capital de 35 000 francs au départ, puis 252 000 francs quelques mois plus tard, à la mi-88, elle a rapidement été transformée en S.A. à la fin de l'année dernière, dotée d'un capital de 444 000 francs. Un chiffre pas tout à fait innocent : on parle ici de « *capital sportif* » qui reflète une entreprise « 4X4 », aux quatre roues motrices, image de marque soigneusement entretenue.

## La formation représente l'un des investissements les plus importants pour l'entreprise

Aujourd'hui, la Smef-Azur emploie au total 45 personnes réparties dans huit agences (dont 11 personnes pour la plus importante, celle de Marseille) et au quartier général d'Eguilles (12 personnes). Son chiffre d'affaires, (qui progresse rapidement en raison notamment de l'intégration de services autrefois assurés par la Smef à Rungis) est passé de 18 millions de francs en 88 à 24 millions cette année, avec d'excellentes perspectives pour 90. Les résultats de la société, bien que très positifs, ont cependant moins vite progressé, en raison des importants investissements consentis ces dernières années, et des coûts entraînés par la reprise de la société, mais ils reflètent au total une capacité de rentabilité de l'entreprise qui devrait se révéler très favorable une fois franchies toutes les étapes de structuration.

Autre caractéristique marquante de la Smef-Azur : c'est la formation qui représente l'un des investissements les plus importants pour l'entreprise. Au cours de l'exercice actuel, le budget formation du personnel aura ainsi représenté quelque 400 000 francs de frais effectifs (non compris le temps passé). Cette formation est en général spécifique à l'entreprise, comme ce stage intensif qui emmena récemment les collaborateurs, accompagnés de professionnels du froid chargés de « *l'entraînement* », pour une semaine en Tunisie. Une semaine de vrai travail, à raison de plus de 10 heures de sessions par jour, et où l'environnement agréable n'avait été choisi que pour mieux stimuler les stagiaires.

Ces efforts de formation, menés en permanence dans la société, sont particulièrement bien accueillis par les collaborateurs qui donnent volontiers de leur temps pour y participer activement, aussi bien sur le plan technique (notamment sur les évolutions technologiques, les nouvelles méthodes et nouveaux produits, etc.) que dans d'autres domaines très différents. Par exemple, tous les cadres de la société suivent systématiquement un stage de formation au « *management des ressources humaines* », très efficace de l'avis de tous bien que fort coûteux (35 000 F par personne) : « *C'est un peu une folie pour une petite entreprise comme la nôtre* », dit J.P. Leplâtre, *mais c'est vraiment profitable à tous, pour l'animation et la stimulation de l'équipe !* ».

C'est en tout cas un bon moyen de faire participer tous les acteurs de l'entreprise à une réflexion permanente sur son orientation et celle de ses activités, y compris sur le plan technique. C'est ainsi que le rôle du frigoriste lui-même a été reconsidéré dans la société, amenant à une réflexion qui s'oppose souvent à bien des idées reçues : passer du stade de la seule mise en oeuvre de *moyens* à celui de la recherche de *résultats*. « *C'est une tendance qui mène à se rapprocher davantage du client, de ses véritables besoins, c'est-à-dire non seulement « faire du froid » mais bien plutôt garder comme objectif la conservation des produits, ce qui est une démarche différente. En stage, par exemple, nous avons très peu parlé de froid mais plutôt de contamination, concentration en bactéries, décontamination, etc.* ». C'est alors un véritable partenariat avec le client qui s'engage, dans la perspective d'aller plutôt du produit vers la technique qui lui est adaptée et non





d'une technique vers le produit : « On essaye en fait d'entrer exactement dans le paysage de l'utilisateur ». Mais un frigoriste peut-il garantir des résultats quand il ne peut maîtriser l'utilisation de l'installation ? « C'est évidemment plus une orientation de notre technique qu'un véritable engagement, répond-on à la Smef-Azur. Mais cette idée reste très importante dès la conception et l'étude d'une installation : nous privilégions ainsi davantage la vision du produit que celle des machines ».

Si la maintenance et l'entretien, avec des outils perfectionnés et une équipe particulièrement performante, restent l'une des vocations essentielles de la Smef-Azur, l'installation a, depuis l'année dernière, pris de plus en plus d'importance pour représenter aujourd'hui la moitié du chiffre d'affaires, grâce au nouveau service commercial mis en place fin 88. C'est une stratégie nouvelle, décidée pour engendrer une croissance plus solide, que

ne permettrait pas dans de bonnes conditions, selon les dirigeants de la Smef-Azur, la seule activité SAV. Mais cette activité croissante d'installation est soigneusement contenue dans des perspectives de développement qui intègrent en priorité l'agro-alimentaire, l'industrie, la technique : partout où le froid est un *outil*, lié au procès de fabrication.

On retrouve dans cet objectif celui de s'intéresser plus aux produits qu'aux machines en soi. Mais cette stratégie reflète aussi l'évolution des marchés porteurs pour les frigoristes : le froid commercial, l'équipement des grandes surfaces notamment, ne peut être rentable que par la prise en compte des équipements frigorifiques et de conditionnement d'air, et certainement pas par la vente des vitrines à laquelle la Smef-Azur a totalement renoncé : « Nous n'avons pas envie de nous battre là-dessus, dit Jean-Pierre Leplâtre, car il est inutile de se battre sur les terrains où on est sûr de perdre ».

Et bien d'autres marchés semblent plus prometteurs aux responsables de la Smef-Azur, tant en climatisation qu'en réfrigération : la région Provence-Côte d'Azur, déjà, offre de fortes perspectives dans l'industrie, l'agro-alimentaire, le conditionnement d'air. Et d'autres potentiels importants se dessinent hors frontières : la Smef-Azur commence à travailler à l'export, développant un service « *exportation* » dans la société, sous la direction de Maurice Berja. L'Europe, bien entendu, est la cible prioritaire, dans la préparation de l'ouverture du grand marché. « C'est un énorme potentiel, affirme-t-on à la Smef Azur, où l'entreprise a tout à gagner ». Et, ajoutent-ils en souriant, « Si l'entreprise gagne, nous serons tous gagnants ! »

MICHÈLE LÉRY

## Un entretien avec D. Cordier et G. March

**A la suite de notre reportage à la Smef-Azur, nous avons rencontré D. Cordier et G. March pour une interview. Voici l'essentiel de cet entretien dont nous avons ici regroupé les réponses des deux chefs de file de la société.**

**Ce qui frappe d'entrée de jeu à la Smef-Azur, c'est que chaque collaborateur parle de l'entreprise comme si c'était la sienne propre...**

C'est que l'entreprise est vraiment la leur ! La plupart des salariés sont aussi dans le capital de la Smef-Azur : c'est ce qui fait toute la différence. Il y a en général trois structures essentielles dans une entreprise : le capital, la direction, l'exploitation, avec, pour chacune, des responsabilités connues. Dans beaucoup de petites sociétés, souvent régies de façon autocratique, ces trois postes de commande sont réunis dans la même main, alors qu'à la Smef-Azur, ils sont répartis entre les collaborateurs. Cette organisation préfigure les structures des entreprises de demain : la réunion harmonieuse du capital et du travail, une unité préservée même en l'absence des « têtes ».

En fait, chaque collaborateur est essentiel. Chacun est patron de son « *cube* », c'est-à-dire des activités et des responsabilités dont il est chargé et qui forment une entité à l'intérieur de l'entreprise.

**Je suppose qu'il faut tout de même veiller à la coordination de ces entités pour garantir une stratégie d'entreprise ?**

C'est bien sûr le rôle du capitaine... Mais le plus important, c'est l'esprit d'équipe qui anime la Smef-Azur et si l'entreprise tourne aussi bien aujourd'hui, c'est qu'elle est d'abord une équipe : tout le monde joue pour la société, son drapeau, son succès. Et même, on joue aussi bien souvent pour le plaisir : ce n'est pas pour rien que notre raison sociale porte le mot « *Azur* » ! L'ambiance, l'atmosphère de l'entreprise sont aussi essentielles à la motivation.

Savez-vous, par exemple, que chacun ici donne un dixième de son temps pour faire autre chose que son travail habituel ? Entre autres pour s'occuper de formation, d'animation, etc. C'est une façon de changer d'horizon et c'est très motivant.

**Justement, la formation : c'est une notion qui revient fréquemment dans les conversations avec les collaborateurs de la Smef-Azur...**

C'est un élément essentiel : tous ceux qui ne sont pas formés aujourd'hui seront réformés demain ! Nous attachons énormément d'importance à la formation : la Smef-Azur fait en permanence de gros efforts dans ce sens,



Smef-Azur :  
Tous patrons !  
**UN ENTRETIEN AVEC**  
**D. CORDIER**  
**ET**  
**G. MARCH**

autant en investissements qu'en niveau de qualité. C'est important pour la société elle-même car la formation des collaborateurs élève forcément le niveau général de compétences de l'entreprise.

*Autre question importante : la Smef-Azur se développe dans l'installation, contrairement au passé où la maintenance était son activité essentielle. Et une activité que vous revendiquez alors comme la plus intéressante pour une entreprise du froid. Pourquoi ce revirement ?*

En effet, la maintenance représentait à l'origine la majorité du chiffre d'affaires de l'entreprise : en 1984, par exemple, 80 % des 3,4 millions de francs du chiffre d'affaires provenaient du SAV. Aujourd'hui, cette activité se partage le chiffre à 50/50 avec l'installation. C'est une politique délibérée : l'installation prend le pas sur le SAV en chiffre d'affaires, mais pas en volume d'activité.

Car le SAV ne permet pas toujours de nourrir l'équipe performante et hautement compétente dont il a besoin pour être réellement efficace. Et cette équipe, qui lui est essentielle, doit être alimentée par l'installation.

*C'est un peu en contradiction avec ce que vous prôniez il y a quelques années ? Vous affirmiez notamment à l'époque que la vente et l'installation de matériel, notamment dans le froid commercial, n'étaient pas rentables pour le frigoriste ?*

Mais nous ne vendons toujours pas de vitrines ! On vend bien sûr les machines, en froid ou en clim, mais pas les vitrines ni les meubles ! Nous travaillons ainsi en froid et en conditionnement d'air tertiaire, et, même dans les supermarchés où nous recherchons la totalité de l'installation, (y compris la climatisation), nous avons totalement éliminé la proposition des vitrines.

C'est un peu le système américain où beaucoup d'installateurs privilégient le service : installation et entretien. Cette évolution s'est produite sur la demande de clients en contrats d'entretien sur des installations plus ou moins bien réalisées. Nous avons commencé par des rénovations, des extensions, puis certains clients nous ont confié des réalisations. Et comme nous avons besoin d'une structure forte, intelligente et technique pour nos services de maintenance, il fallait bien la financer ! Aujourd'hui, nous disposons d'une équipe musclée pour le SAV que nous ne pourrions sans doute pas avoir autrement. En fait, la répartition idéale du chiffre d'affaires pour une entreprise du froid nous paraît être de 60 % en installation pour 40 % en SAV. Mais sans vente de meubles, totalement inintéressante en raison des coûts de commercialisation à la fois trop peu rentables pour l'installateur et trop élevés pour le client.

*Il est vrai que vos politiques de formation, d'investissements, de structuration d'une équipe très technique, bien rodée et... bien rémunérée je crois, doivent être assez coûteuses et peser sur les résultats globaux de l'entreprise ?*

Au début, certainement. Nos résultats nets sont actuellement plutôt modérés (mais positifs). Il est sûr que si la Smef-Azur était seulement une boîte à faire de l'argent, nous n'agirions pas de la même façon ! Mais nous avons d'abord cherché à former une entreprise **compétente**, sûre, dynamique, ce que nous avons déjà réussi, notamment grâce aux investissements dans la formation. En outre, nous avons dû faire d'autres investissements lourds pour payer les structures de l'entreprise, son développement.

En somme, nous avons construit l'entreprise telle qu'elle est à force d'efforts : nous avons tous fait beaucoup d'efforts en gains de productivité et en augmentation du niveau de compétence des gens et nous en faisons encore. Il faut rappeler que la société a démarré en 1985 avec 8 personnes seulement ! Tous les progrès liés à la productivité ne sont sans doute pas encore finis, mais nous avons bien avancé. Et on peut dire maintenant que la Smef-Azur a franchi le cap de sa maturité. Et si le professionnalisme et les qualités humaines du personnel sont aujourd'hui des caractéristiques reconnues de la Smef-Azur, c'est pour nous une belle récompense. Comme un pari gagné : car nous avons tous aussi, vous l'avez peut-être remarqué, le goût du défi...

*Propos recueillis par Michèle Léry*

**CELLULES  
DE REFROIDISSEMENT  
RAPIDE**

Traitement de 10 à 280 kg  
Matériel conforme aux normes en vigueur

**ACFRI**  
Brevet Comby

Z.I. La Marinière  
28, rue Gutenberg  
91037 EVRY CEDEX  
Tél. (1) 64 97 24 14  
Télex 603 797 F