



## EDITO

**L'**affaire Gaymard a un côté terriblement dérisoire. Voilà un homme qui est lâché par les siens pour avoir loué un appartement de 14 000 € par mois. Par-delà la perte du bon sens et la somme – considérable pour le commun des contribuables – personne ne s'est préoccupé de savoir combien de millions d'euros son action au ministère aurait pu faire économiser.

Le paraître l'a emporté sur l'être. Et la première leçon que tout dirigeant doit en tirer, est celle de l'importance des symboles. François Michelin a marqué ses collaborateurs, par son respect du client et son sens des hommes ; mais aussi parce qu'il était attentif à la moindre dépense inutile... et roulait en 2 CV.

Tout en restant nous-même, nous pouvons peut-être nous interroger : « Y a-t-il dans mon style de vie professionnelle, quelque chose qui pourrait choquer les hommes de bonne volonté de mon entourage ? »

La seconde leçon, c'est qu'il est probable que le ministre s'est rendu d'autant plus vulnérable, qu'il n'a pas d'emblée « parlé vrai ». Dans les situations difficiles, ne serions-nous pas tentés parfois d'agir pareillement ?

**Michel Valadier**

## Quinté + ou carton rouge ?

**François DELATOCHE est patron de la direction « immobilier et services aux collaborateurs » de Bouygues Télécom.**

**A**ux manettes depuis bientôt 3 ans, il a voulu réagir vite au risque de repli sur soi de ses équipes. En effet, cette spirale négative bien connue des séminaires CEE se nourrit des petits loupés quotidiens qui peu à peu démoralisent jusqu'aux meilleurs. Avec 28 sites, 170 000 m<sup>2</sup> de bureaux, soit 10 000 postes de travail, 8 000 mouvements de déménagement par an, les 104 collaborateurs de François DELATOCHE n'ont pas de place pour le vague à l'âme.

Une première étape a été un séminaire de direction pour organiser l'action sur les fondamentaux incontournables : parler vrai, sens du bien commun, clou et marteau, écoute et disponibilité, faire progresser chacun pour réussir tous ensemble. Dans les mois suivants, la dynamique a pu s'installer progressivement. Néanmoins, comme on le constate souvent, si certains se sont révélés en prenant la mesure

de leur responsabilité, d'autres ont marqué le pas.

La ré affectation de certains périmètres de responsabilité a été alors nécessaire. Pour ancrer les réflexes et mettre en œuvre cette « révolution permanente », François DELATOCHE, avec son comité de direction, a mis au point un support ludique et visuel de communication interpersonnel. Cet outil utilise le principe des symboles et des pictogrammes et propose à travers 5 situations clé le choix de comportements positifs et constructifs alors que la pente naturelle de chacun conduit au repli sur soi.

Laissons François DELATOCHE nous présenter cet outil :

### **À quoi ressemble votre outil ?**

C'est un petit éventail, format carte de crédit de 6 cartes dont une de mode d'emploi. Les 5 cartes actives présentent sur le recto bleu 5 préceptes et atti-



tudes à promouvoir. Les 5 versos sur fond rouge stigmatisent les comportements que nous souhaitons bannir au sein de l'équipe : « *Faire le choix du comportement efficace : la confiance à priori* ». Par exemple on trouve au recto bleu « *Je conserve une attitude positive en toutes circonstances* » et au verso (rouge) « *Je critique dans le dos* ».

### Quels sont les 5 thèmes clé ?

Les thèmes clé sont associés à une auréole :

– état d'esprit positif, assumer ses responsabilités, respect des autres, confiance en soi et aux autres, transformer l'erreur en progrès.

Ils sont liés à des comportements négatifs illustrés eux, par un diabolin :

– je critique dans le dos, j'ouvre le parapluie, je ne respecte pas l'autre, je perds confiance, je dissimule mes erreurs.

### Comment utiliser cet outil ?

Ce support simple et ludique constitue déjà un langage et un code commun : dès que cela dérape dans une réunion, « car-

ton rouge ! » fuse automatiquement. Plus précisément, cet outil est utilisé soit lors d'un tête-à-tête avec un collaborateur, ou un interlocuteur transverse, soit lors d'une réunion où les réactions négatives sont courantes (non écoute, colère, agressivité, etc.). Lorsqu'un participant s'emporte, un autre, en souriant, dresse son paquet de cartes côté pile, et, comme un arbitre, sort son carton rouge. L'humour positif, c'est bien connu, est l'un des meilleurs remèdes à l'agressivité.

Désormais les expressions « *tu fais du rouge* », « *tu fais du bleu* » sont devenues des classiques au sein de notre direction.

### Après 6 mois d'expérience, que peut-on dire des résultats ?

Le CODIR a initié l'exemple. C'est très important : « *l'escalier se balaie par le haut* ». Le fait que mon équipe se soit prêtée à ce jeu sans se prendre au sérieux a influencé efficacement la plupart des collaborateurs. Je peux ajouter que nous avons aussi, par cette initiative, prouvé notre dynamisme et notre capacité de remise en question et d'innovation au sein de notre entreprise.

Propos recueillis par  
**Frédéric de Butler**



## Parler ? Vrai ?

**L**a première règle du jeu que le CEE propose est le **PARLER VRAI**.

« Qu'est-ce que pour vous, le PARLER VRAI ? » demandons-nous aux participants lors d'un séminaire, en les invitant à donner spontanément leur point de vue... : « *c'est être franc* » ; « *ne pas mentir* » ; « *dire la vérité* » ; « *tout se dire* » ; « *se dire les choses en face* » ; « *dire ce qu'on pense* » ; « *vider son sac* » ; « *à quoi bon parler si on ne m'écoute pas ?* »...

Tout un chacun convient facilement que cela suppose d'abord de se parler, et de **se parler régulièrement**. C'est le premier aspect du PARLER VRAI. Les risques d'incompréhensions, de malentendus, de quiproquos augmentent quand les moments d'explications mutuelles s'espacent : « *Je n'ai pas été informé du nouveau projet* » ; « *j'ai appris par le syndicat que mon service était restructuré le mois prochain* » etc.

Mais, on peut aborder les deuxième et troisième aspects du PARLER VRAI à travers l'anecdote d'un contentieux entre un client et son fournisseur : un client sortant d'un garage avec son véhicule demande à parler au patron pour lui dire que c'est la dernière fois qu'il met les pieds dans son établissement car le service est déplorable, et sur ces mots de claquer la porte. Si un autre client déclare au malheureux patron : « *Je ne veux plus mettre les pieds dans ce garage parce que j'ai attendu une demi-*

*heure au comptoir le matin même avec mon véhicule en panne, que l'on m'a téléphoné pour me dire que la voiture était prête à 17 h alors que j'ai dû attendre encore 1 heure* » ; et enfin qu'il a demandé des explications pour sa facture de 750 euros qu'il n'a obtenues qu'à grand peine.

Là, chacun comprend que si les deux clients ont voulu dire la même chose, puisque la conclusion est la même, le premier émet une opinion et le second cite des faits. Les faits restent circonscrits à une situation donnée, alors que les opinions, au contraire, représentent des convictions, des jugements de valeur sur des choses ou des personnes. En s'exprimant sur des faits, on réfléchit au comment et au pourquoi : comment cela s'est-il produit et pourquoi ? En exprimant son opinion, on donne un avis qui n'appelle pas de réponse : on met en cause les personnes et on suscite de l'agressivité. La deuxième caractéristique est donc de **dialoguer sur des FAITS**.

Faut-il se priver pour autant d'exprimer ses sentiments ? Exprimer ses sentiments et les reconnaître chez les autres, c'est faire preuve d'empathie, de qualité de cœur. Ce sont des signes de reconnaissance toujours appréciés, à petite dose, dans une équipe, comme le sel donne de la saveur aux aliments.

La question suivante peut nous mettre dans l'embarras : doit-on tout (se) dire ou non ? Certains répondent que si on dit tout « *on se défoule et ça ne sert à rien* »

Parler régulièrement

Dialoguer sur des faits

## Progresser

mais d'autres rétorquent que sinon on «manipule» son interlocuteur... Comment choisir le filtre qui permet de répondre ? À ce stade, une dernière question est posée : «*Pour le patron du garage, quelle est la différence entre les deux situations ?*» On conviendra facilement que grâce au client qui donne les faits, le patron pourra revoir et améliorer l'organisation de son accueil. C'est la troisième et dernière caractéristique du PARLER VRAI qui est **au service du progrès**

**des personnes et de l'entreprise.** À chacun de trouver la taille du filtre pour chaque situation : «*dois-je tout lui dire et risquer le découragement ? ou au contraire dois-je lui dire ce qui lui permettra de s'améliorer ?*». Le proverbe ne dit-il pas «*qu'il faut tourner sept fois sa langue dans sa bouche avant de parler*» ou bien «*qu'on mette un gardien à mes lèvres*» ?  
«*Pourra-t-il me reprocher de ne pas lui en avoir parlé ?*»  
**Jean Guéry**

# LA QUALITE NE FAIT PLUS LA DIFFERENCE :

## Place à la valeur perçue !

## La Qualité ne fait pas tout

L'introduction de la QUALITE dans les entreprises a été l'un des temps forts de ces vingt dernières années. Elle a été fortement poussée par les grands donneurs d'ordres, soutenue par les Pouvoirs Publics, portée comme une croisade par des promoteurs zélés qui sont les certificateurs et les associations qui les encadrent. Bref, la Qualité qui devait s'imposer à tous, y compris au client, s'est déployée sur le produit, sur la technique et sur le métier pour les rendre plus efficaces.

Aujourd'hui, pour répondre aux besoins d'utilisateurs identifiés, les entreprises conçoivent et réalisent leurs produits dans le cadre d'une démarche Qualité. Celle-ci

consiste à définir les spécifications dans une logique de projet et à fixer l'exécution de la fourniture selon un processus qui garantit la conformité des résultats aux objectifs fixés. Les ingénieurs, confiants dans la démarche faite de rigueur, ne se sont pas rendu compte que cette dernière ne garantit malheureusement pas que le client percevra tous les bénéfices que recèle l'offre qui lui est faite.

Dans cette période, le Marketing est à la peine. Après avoir enseigné aux entreprises comment gagner plus d'argent par la segmentation, l'étude des besoins et le positionnement pour réduire les coûts et améliorer les marges, il doit trouver de nouvelles recettes.

## La Valeur appartient au client

Face à la déferlante du MFQ<sup>1</sup>, le Marketing s'est massivement rallié à « l'Esprit Qualité », en l'enrichissant de recommandations visant principalement « la satisfaction du client. »

Le nouvel objectif devait permettre de le fidéliser et ainsi, de pérenniser les profits.

Pour cela il suffisait de pouvoir :

- améliorer le produit pour qu'il soit conforme à sa promesse,
- offrir des services,
- réduire les délais et les respecter,
- écouter le client et lui répondre,
- mieux connaître son client en mémorisant un maximum d'informations sur lui à chacune de ses transactions (en investissant massivement dans l'informatique pour la CRM<sup>2</sup> par exemple)
- être plus proche et plus disponible grâce à de nouveaux canaux de distribution, de nouveaux média.

L'expérience montre, hélas, que tous ces efforts ne suffisent pas aux entreprises, ni pour défendre leurs parts de marché, ni pour préserver leurs marges, car ils ne garantissent pas la satisfaction et la satisfaction ne garantit pas non plus la fidélité... Les firmes déjà marquées par des habitudes qui consistent à penser « ce qui est bon pour le client » s'y sont enfermées davantage. En bref, on constate dans cette période une insuffisance dans l'écoute apportée aux clients.

<sup>1</sup> Mouvement Français pour la Qualité

<sup>2</sup> Customer Relationship Management

Enfermé dans « l'esprit qualité », le Marketing s'est trop contenté de pousser les produits, désormais estampillés ISO 9000, vers le marché.

Malgré les immenses progrès qu'elle a permis de réaliser, la Qualité a imposé des pratiques qui ont empêché de percevoir que la Valeur appartient au client et que la Qualité relève de l'entreprise en position de fournisseur.

Le client est décidément sur une autre planète ! Il faut s'interroger sur la Valeur Perçue pour mieux comprendre comment il fonctionne et non pas croire que la Qualité apportée correspondrait à de la Valeur par ce que cela « coûte » au fournisseur !

Le client lui aussi a changé et, de fait, les moyens pour le conquérir et le garder marchent de plus en plus difficilement.

Dans le domaine des produits destinés au Grand Public, le décalage entre les comportements d'achat des produits de « première nécessité » et ceux relevant de l'achat d'impulsion, est de plus en plus manifeste. Il faut se rendre à l'évidence : les consommateurs achètent ce qui leur fait envie au détriment de ce qui leur est seulement utile ; aussi ne veulent-ils pas « surpayer » les produits et services de première nécessité, ceux-ci s'étant banalisés. Ainsi s'explique le succès des offres « discountées » (Leader Price, transport aérien et location automobile Easyjet, Easycar) et des concepts de services « simplifiés » (IKEA, Mac Donald, Traiteurs asiatiques). Pire encore, les consommateurs font des économies sur l'utile grâce à la main-

## La Qualité relève de l'entreprise-fournisseur

**Le client a son propre système d'appréciation**

d'œuvre des pays à bas salaires, aux soldes et promotions pour mieux se donner les moyens d'acheter ce qui est innovant ou ce qui est « tendance ».

Chaque catégorie de clients, chaque client même possède son « système d'appréciation » des produits ou services proposés sur le marché, qui fait appel à la Valeur Perçue. Le consommateur particulier introduit largement dans son évaluation, des critères subjectifs (amabilité du vendeur, prestige de la marque, réputation du producteur, confiance en un chargé de clientèle, décor et ambiance du point de vente...). Les entreprises qui obéissent aux règles de comptabilité et aux contraintes de la rentabilité n'échappent-elles pas à ces facteurs irrationnels ? Leurs services des Achats, leurs directions Techniques, leur expérience et leur compétence ne les mettent-elles pas à l'abri des décisions impulsives et des influences relationnelles ?

**Pour percer, une offre doit être meilleure que les autres**

Hélas non ! les avantages perçus diffèrent en effet, au sein de l'entreprise selon la position de celui qui participe à la décision d'achat (l'utilisateur est rarement décideur). En outre les entreprises accordent une grande importance à la confiance qu'elles peuvent avoir en leur interlocuteur, aux difficultés et risques des changements, aux innovations qui leur permettront de se différencier. Enfin, les objectifs des clients ne sont pas uniquement financiers : la puissance, le prestige, l'acquisition d'une compétence entre autres vont peser sur la décision. Faut-il s'en désoler ? La réponse est non, car c'est précisément la

compréhension des mécanismes d'évaluation des clients qui va permettre d'aller au-delà des facteurs techniques. Procéder à l'évaluation de sa propre offre avec les yeux du client conduit en effet à optimiser sa proposition, en fonction de l'interlocuteur ou du « segment » de clientèle visé.

La valeur apparaît donc comme nouvelle exigence du consommateur et du client B to B (Business to Business). Elle se définit comme l'appréciation des bénéfices perçus en comparaison des efforts à faire pour obtenir, mettre en place et utiliser le produit, en vue de réaliser ses objectifs.

La valeur du produit ou service acheté par le client ne dépend pas seulement de l'usage qu'il peut en faire : l'évaluation à laquelle il procède est relative car elle intègre les autres solutions disponibles sur le marché (voire en interne). Il ne suffit pas que l'offre soit bonne selon le jugement de l'entreprise qui l'a conçue, il faut qu'elle soit meilleure que les autres d'une manière ou d'une autre selon les acteurs du marché.

Comme on le voit, une meilleure compréhension du concept de valeur est nécessaire et ne doit pas se confondre avec celui de qualité. Elle a été trop longtemps reléguée à l'ombre de la déferlante Qualité qui a été la voix des grands donneurs d'ordres qui dominaient leurs fournisseurs ou des grands fournisseurs face à des clients du marché diffus.

L'approche par la valeur redonne la voix au client, à celui qui est servi, et ouvre un nouveau chantier marketing qui bouleversera des positions bien acquises. Elle

recèle les ingrédients de base d'une meilleure adéquation avec les nouvelles réalités de notre monde en rapide changement et ce tout particulièrement dans le B to B.

Elle apparaît comme une nouvelle finalité et la qualité est à son service.

**Michel Goyhenetche**

---

## FLASH SUR UNE MISSION

L'entreprise BEZAULT fabrique de la quincaillerie architecturale (poignée de porte et de fenêtre, profils d'agencement et de décoration) et emploie 500 personnes à Longué, à quelques kilomètres de Saumur.

Jean-Michel Nowaki, Directeur industriel, et Roch Brancour, DRH, ont fait appel au CEE pour faire évoluer la qualité du Management.

Il s'agit dans un premier temps de réfléchir sur les règles du jeu à adopter, puis d'aider l'encadrement à mieux faire progresser leurs collaborateurs (notamment avec la mise en place de l'entretien d'appréciation).

François Helie

## ETYMOLOGIE

### Règle du jeu

Du latin *regula* la règle. La définition détaillée dans le dictionnaire latin-français Gaffiot est significative :

- 1 - règle servant à mettre droit, à mettre d'équerre.
- 2 - étalon servant à juger.
- 3 - bâton droit, barre ; barrière de départ pour une course.

Tout d'abord dans l'entreprise, la règle du jeu, comme la *regula* désigne une réalité concrète. Ce fil directeur n'a de sens que s'il est pratiqué par tous et depuis le plus haut niveau. C'est alors que la *regula* devient l'étalon commun. Ainsi s'illustre le principe « faire

avant de dire ». Toute référence à la règle en dehors d'une pratique commune et éprouvée tourne à la leçon de morale. La règle du jeu c'est ce qui « sert à mettre droit » à ordonner les énergies en direction de la finalités, servir le client et les priorités qui en découlent. Elle est donc aussi basée sur des valeurs. Alors elle se matérialise dans la ligne de départ de laquelle chacun s'élance.

Laissons la conclusion à Aristote : « la règle du jeu est une règle qui ne souffre d'aucune exception ».

**Frédéric de Butler**



## CARNET DE RENDEZ-VOUS

### Sessions interentreprises sur les thèmes :

#### Fondements du Management

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

**6 et 7 avril 2005**

#### Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités (*détails ci-dessous*).

**16 et 17 juin 2005**

---

### Développer des relations positives

#### Population concernée :

Cette formation s'adresse aux responsables de services, d'équipes ou d'établissements.

#### Éléments du programme :

Il s'agit de permettre de résoudre facilement les pièges du quotidien. Nous avons élaboré une liste indicative de ces situations :

- la prise en main de son équipe,
- réagir face à une erreur,
- stopper une dérive ; recadrer et faire progresser,
- aborder un collaborateur difficile et améliorer la situation,
- gérer un conflit,
- faire passer une information difficile,
- réagir face à un défi public à l'autorité,
- remotiver son équipe pour faire face à des difficultés.

La session se termine par un auto-diagnostic du management de son équipe et la définition d'un plan d'action.

---

CONVENTION DE FORMATION POSSIBLE.

PARTICIPATION AUX FRAIS PAR PERSONNE :

Entreprise : 950 € HT – Particulier : 140 € HT

D'autres renseignements peuvent vous être fournis au +33 (0) 1 39 17 01 01.  
Un dossier complet peut être envoyé sur demande.

#### La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – MARS 2005

LE NUMÉRO : 6 €

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

- Entreprise : 160 €
- Groupés par trois : 280 €
- Particulier : 70 €
- Étudiant : 35 €
- Étranger : 80 €

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