

2018

Bienvenue chez Bormont



Patrice Wellhoff

23/11/2018

Ce document.....	2
L'importance du client	3
Qu'est-ce qu'une organisation ?	4
Code de comportement	6
Nous nous respectons mutuellement	6
Nous écoutons l'autre et acceptons ses idées.	7
Nous nous parlons ouvertement en respectant la confidentialité.....	7
Nous ne remettons pas en question les décisions prises ensemble	8
Nous définissons les priorités ensemble dans l'intérêt du groupe.....	8
Nous agissons avec l'objectif de tenir nos engagements	8
Nous réglons les problèmes ensemble et restons solidaires	9
Nous assumons les conséquences de nos actes	9
Nous nous entraïdons en respectant la responsabilité de chacun	10
Nous acceptons et formulons des critiques	10
Nous savons reconnaître le bon travail d'autrui	11
Nous nous faisons confiance mutuellement et entretenons cette confiance	11

Ce document

Nous avons écrit ce document pour vous.

En tant que membre de l'équipe Bormont vous êtes important. Vous avez un rôle à jouer dans notre réussite à tous. Ne minimisez pas ce rôle.

Si nous, en tant que comité de direction, avons décidé de prendre du temps pour rédiger ce document, c'est qu'il est important que vous le connaissiez, que vous le compreniez, et que vous l'appliquiez.

En fait, ce document n'est pas censé être lu et rangé.

Il est censé être lu et être utilisé.

Une partie importante de ce document explique ce qui est attendu de vous. Nous avons désiré écrire ce document afin que vous ayez des réponses à des questions que vous n'osiez peut-être pas poser, telles que : Est-ce que ce que je fais correspond bien à ce qui est attendu de moi ? Comment pourrais-je m'améliorer ? Comment puis-je rendre notre entreprise plus forte ? Comment puis-je agir sur mon environnement de travail ? Sur l'ambiance avec mes collègues ?

Vous y trouverez des réponses.

Ce livret est aussi destiné à évoluer dans le temps. Au fur et à mesure que nous découvrirons des attitudes, des comportements, des manières de faire ou de nous organiser qui permettront à Bormont de se renforcer, nous nous efforcerons de compléter ce livret.

Utilisez-le aussi pour aider les autres. Si une personne n'a pas le comportement attendu, utilisez le document pour lui expliquer ce qui est attendu, pas pour lui donner tort de ne pas l'avoir utilisé.

Si des points vous paraissent obscurs, n'hésitez pas à voir votre hiérarchie. Elle est là pour vous aider à le comprendre

Le comité de direction Bormont France.

L'importance du client

Il est parfois utile de rappeler des informations que l'on connaît tous mais que l'on peut avoir tendance à oublier, tant le quotidien peut monopoliser notre attention.

Comme dans toute entreprise, servir le client est la seule chose importante. C'est en effet le client qui, en nous payant, nous permet d'être payé en retour et permet à l'entreprise de survivre.

Une entreprise qui souffre de la crise, qui souffre des marchés, qui souffre de la concurrence, qui souffre financièrement, en réalité, souffre d'un manque de clients désireux d'acquérir ses produits. Si ce point est résolu, le reste l'est facilement.

Il n'y a pas un poste dans l'entreprise qui n'a pas un effet, direct ou indirect sur le client !

Certains effets sont immédiatement visibles, comme par exemple :

- Le marketing qui détermine ce que les clients attendent, et sous quelle forme leur présenter le produit au mieux.
- Le bureau d'étude qui crée les produits demandés au meilleur prix possible.
- Le centre logistique qui livre le client sans erreur et dans les temps.
- Le commercial qui conçoit l'offre que le client voudra acquérir.
- Le bureau technique qui crée la bonne solution pour le client.
- L'administration des ventes qui se met en quatre pour garantir que ce qui a été promis soit fourni...

D'autres actions ont des effets tout aussi importants mais sont moins directement visibles :

- Le standard qui fait sentir au client qu'il est important.
- La finance qui s'assure que la société dispose des fonds nécessaires pour investir ou pour parer à toute urgence...

Du côté négatif aussi, parfois des choses ne semblent pas avoir un lien avec le client, mais en ont pourtant un. Par exemple la dispute entre deux collaborateurs qui va rendre quelqu'un irrité, et que le client va sentir au téléphone. Ou le client que l'on avait promis de rappeler dans une heure et que l'on rappelle deux heures plus tard. C'est un petit engagement que l'on n'a pas tenu.

Un client est une personne qui pourrait faire affaire ailleurs. C'est à nous de veiller à ce qu'il continue de nous faire confiance. »

Aristide Boucicaut, concepteur du premier grand magasin (Le bon marché à Paris)

C'est pourquoi, si vous vous demandez comment vous êtes jugé, la réponse est simple : avez-vous contribué à augmenter le nombre de clients ? A conserver nos clients ? A les rendre encore plus satisfaits de travailler avec nous ?

Si tous nos actes sont coordonnés dans cette direction, nous garantissons tous notre futur.

Qu'est-ce qu'une organisation ?

Une entreprise est une organisation.

Mais ce qu'est une organisation n'est pas toujours très clair pour tout le monde, et cela explique pourquoi tant de gens sont bouleversés lors de changements organisationnels, lors de réorganisations, alors que c'est la chose la plus naturelle qui soit.

Il nous paraît donc important que chacun comprenne clairement ce que cela signifie.

Le Petit Robert définit une organisation comme la « *façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement* »

UN EXEMPLE D'ORGANISATION : LA FAMILLE

Prenons un exemple simple pour illustrer cette définition : la famille. Disons que nous avons une famille dont les parents travaillent et qui a deux enfants. Ils vivent dans une maison avec 3 chambres.

L'organisation des locaux est donc : chacun sa chambre.

Les deux parents travaillant, le samedi est le moment des courses, et il y a pas mal de congelé parce que personne n'a le temps de passer beaucoup de temps à la cuisine.

C'est une organisation.

Mais changeons un peu les choses : un nouveau bébé est en route. Cela va demander une réorganisation. Bébé aura-t-il sa chambre, et mettrons-nous les deux grands dans une même chambre ? Bébé partagera-t-il la chambre du plus jeune enfant ?

Ou prend-on une autre organisation : déménage-t-on plus loin pour prendre plus grand et moins cher et avoir une chambre de plus ? Maman va-t-elle rester à la maison pour s'occuper de la famille et laisser Papa ramener l'argent du ménage ? Dans ce cas, il faudra peut-être que maman fasse plus la cuisine et dépense moins en congelé car les revenus vont diminuer.

En fait, il va falloir reconstituer une organisation qui fonctionne.

Et cette organisation ne durera qu'un temps. Peut-être le plus grand va-t-il partir étudier dans une autre ville, ou va-t-il se marier jeune et libérer de l'espace...

La leçon, c'est qu'une organisation est une réponse à un environnement. On se divise l'espace, le travail, les actions à faire selon les besoins de la situation présente.

L'ENTREPRISE QUI CHANGE

Eh bien, ce qui est vrai d'une famille est vrai d'une entreprise. Une entreprise grandit, rétrécit, change de forme lors de son évolution, et c'est normal.

Imaginons une nouvelle entreprise fondée par Jean, électricien, qui lance son entreprise d'électricité.

Au début, Jean est seul, et remplit toutes les fonctions d'un organigramme complet. Il trouve ses clients, va les voir, fait des devis, fait les travaux, fait la facturation, s'assure des paiements, va à la banque, etc.

Son entreprise grandit et il prend un second électricien. Maintenant il fait moins de travaux, mais devient aussi formateur de son jeune électricien.

Disons que son entreprise marche.

Il prend alors une assistante-standardiste qui fait aussi la facturation.

Il ne fait plus que le commercial, et une partie des travaux. Il a perdu des tâches administratives dans son nouveau rôle.

Disons que cela grandit plus. Il faut maintenant un comptable. L'assistante-standardiste perd la fonction facturation qui est reprise par le comptable, et du coup elle doit gérer les achats de matériel... etc.

Il est important de comprendre qu'une entreprise se réorganise selon les contraintes qu'elle a. C'est normal, c'est bon signe. On redéploie ses forces là où elles sont les plus utiles.

Une entreprise qui ne sait pas se réorganiser ne sait pas changer et décide de continuer à toujours opérer de la même façon, même si le monde change et que les besoins et contraintes évoluent.

En fait, elle se place de fait sur la pente descendante.

C'est pourquoi la vraie valeur d'un salarié est de pouvoir changer de fonction afin de servir au mieux les clients là où c'est nécessaire. C'est aussi pourquoi l'on dit – avec sagesse – qu'aujourd'hui une personne change de métier ou de fonction de nombreuses fois dans sa vie.

On peut voir cela au niveau de la famille, de l'entreprise ou à niveau plus élevé. La technologie a réduit le nombre de secrétaires dans de nombreuses entreprises, et a permis par contre à de multiples petites entreprises de se créer et de grandir à moindre coût.

Nous ne savons pas de quoi demain sera fait. Personne ne possède de boule de cristal pour lire l'avenir.

Mais si nous comprenons qu'une organisation est *la façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement* » et que l'on s'assure d'avoir le meilleur fonctionnement possible à tous les niveaux, et que l'on reste orienté client, une entreprise a peu de risques.

Code de comportement

En 2016 le comité de direction de BORMONT France a décidé de définir un code de comportement à l'usage des membres du comité de direction.

Ce code, nous nous efforçons, en tant que Comité de Direction, de l'appliquer le plus possible et le mieux possible. Il nous guide dans nos conduites, et nous aide à être plus efficaces et mieux coordonnés.

C'est pourquoi nous avons décidé de le diffuser afin qu'il devienne le code de comportement de chacun de nous. Nous voulons qu'il devienne le modèle que nous respectons dans toutes nos relations, entre chacun de nous, et avec nos clients.

Ce code représente un idéal, une cible, que nous devons viser.

Nous savons que si nous l'appliquions tous parfaitement, au quotidien nous serions plus efficaces, plus coordonnés et travaillerions dans un environnement agréable.

Nous voulons donc que vous le lisiez, afin de le connaître et surtout de l'appliquer au quotidien.

Nous ne le publions pas parce que le comportement des collaborateurs ne convient pas. Nous le publions parce que si nous n'avons pas un modèle de comportement, chacun va adopter le sien, et cela ne contribuera pas à créer une équipe coordonnée.

Evidemment, personne n'est parfait. Nous faisons tous des erreurs de temps à autres.

Nous savons donc que nous pourrions toujours trouver des moments où il ne sera pas suffisamment appliqué.

Néanmoins, si jour après jour, chacun devient meilleur dans l'application, et se corrige progressivement, il fera grandir l'entreprise, le bien-être au travail, la coordination, et la vitesse de prise de décision. Et nous savons que par effet ricochet, cela aura aussi une action sur la réussite de la société.

Alors, bonne lecture, et surtout... bonne mise en pratique.

Nous nous respectons mutuellement

Qu'est-ce que le respect ? c'est le sentiment qui incite à traiter quelqu'un avec égards et considération.

Cela veut dire que l'on reconnaît la valeur de l'autre.

Nous respecter signifie donc voir la partie positive chez l'autre. Nous avons tous nos bons côtés et nos mauvais côtés. Néanmoins, si l'on examine honnêtement l'autre, dans notre cadre de travail, ici, chez Bormont, nous pensons que vous serez d'accord pour dire qu'il y a plus de positif que de négatif chez chacun d'entre nous.

Sur le coup de la colère, de l'émotion, on peut pourtant penser le contraire. Mais quand le calme revient après la tempête, que les bouleversements et émotions sont apaisées, on réalise généralement qu'il y a quand même plus de positif que de négatif chez l'autre.

Si l'on se respecte – ou si l'on se force à se respecter – si l'on voit plus les points positifs que les points négatifs d'un autre, on a plus de chances, qu'avec le temps, on reçoive la même chose en retour.

Nous présupposons que vous préférez travailler dans un environnement où l'on vous respecte plutôt qu'un environnement où les gens se méprisent.

Nous obtiendrons un tel environnement, seulement et uniquement si nous, chacun de nous, mettons cela en place dans notre comportement quotidien.

Nous écoutons l'autre et acceptons ses idées.

Écouter l'autre est souvent une des choses les plus difficiles à faire. Combien de fois avez-vous vu quelqu'un commencer à parler et se faire interrompre, avant même d'avoir terminé sa phrase ?

Pourtant un sage a dit un jour : si nous avons une bouche et deux oreilles, c'est parce que nous devons écouter deux fois plus que nous ne devons parler.

C'est important. Tout d'abord, c'est très désagréable d'être interrompu. Ensuite, celui qui a été interrompu va avoir tendance à répéter à nouveau la phrase qu'il n'a pas pu terminer. C'est souvent à cause de cela que vous entendez lors d'une réunion une personne répéter et répéter à nouveau ce qu'il a dit : il a le sentiment de ne pas avoir été écouté.

Maintenant ne pas interrompre n'est pas suffisant. Il faut écouter et accepter son idée.

Accepter son idée ne veut pas dire que l'on est obligatoirement d'accord avec lui.

Cela veut dire que l'on a réellement compris son idée, et que l'on a réellement compris que c'est son idée à lui.

Ensuite et seulement ensuite on peut être ou ne pas être d'accord.

Soyons honnête, comment avoir un avis à propos de quelque chose que l'on n'a pas totalement écouté et compris ?

Nous nous parlons ouvertement en respectant la confidentialité

Il vaut mieux dire les choses franchement que de les dire à demi-mot. Les sous-entendus, les messages « à moitié dits » sont des éléments qui font courir des rumeurs.

Et comme on le sait, dans une entreprise, les rumeurs qui circulent peuvent tout aussi bien être totalement fausses que totalement vraies... avec tous les intermédiaires.

Si vous pensez quelque chose, dites-le ouvertement, complètement, en suivant les autres règles du code du comportement, c'est-à-dire avec respect, et en acceptant les idées de l'autre.

Evidemment, il y a aussi une certaine sphère de confidentialité au sein d'un groupe. Tout ne doit pas sortir du groupe. Certaines informations ont différents niveaux de confidentialité.

Néanmoins, ce qui peut être dit et qui est dit doit l'être clairement, ouvertement, sans aucun sous-entendu.

Nous ne remettons pas en question les décisions prises ensemble

Chez Bormont, nous voulons et devons fonctionner comme un groupe uni. C'est pourquoi nous séparons le temps de la réflexion de celui de l'action.

La réflexion demande de revoir les choses, de discuter, d'aborder un problème sous différents angles. C'est le moment où l'on échange les points de vue des uns et des autres. C'est le moment où nous écoutons l'autre et acceptons ses idées. Le point de vue de chacun est important et compte.

Et puis à un moment, une fois que les différents points de vue se sont exprimés, et que les différentes options ont été évaluées, on décide de quelque chose.

Une fois que la décision est prise, il est alors important d'agir ensemble vers ce qui a été décidé ; à ce moment-là, nous devons opérer de manière coordonnée. Ce n'est plus le moment du point de vue individuel, mais celui de la décision prise qui compte.

Nous comptons sur vous pour ne pas confondre ces deux moments. Au moment de l'action, nous ne remettons pas en cause les décisions prises ensemble.

Nous définissons les priorités ensemble dans l'intérêt du groupe

Parmi les multiples actions qu'il peut y avoir à faire au sein d'une entreprise, d'un département ou d'un groupe, certaines actions sont plus importantes ou plus prioritaires que d'autres.

Penser que « tout est important » ou que « tout est prioritaire » empêche d'évaluer ce qui est réellement important.

Mais comment évaluer ce qui est important ?

C'est simple.

Quel est l'intérêt du groupe ? En d'autres termes, qu'est-ce qui assurera à l'entreprise de mieux se débrouiller, de mieux relever ses challenges sur le long terme ? C'est ce qui est prioritaire.

Si vous jugez ce qui doit être fait à travers ce prisme, vous prendrez naturellement des bonnes décisions.

Nous agissons avec l'objectif de tenir nos engagements

Les gens ont tendance à respecter ceux qui tiennent leurs engagements. Nous devons par conséquent tout faire pour tenir les nôtres.

Bien sûr, nous ne vivons pas dans un monde idéal, et il arrive que l'on ne puisse pas les tenir.

En ce qui concerne nos clients, une société peut être livrée en retard suite à une erreur logistique, un produit peut être défaillant, etc. En interne, on peut avoir promis un document et ne pas réussir à tenir les délais.

Aucun de ces points n'est optimal. Mais ce qui est pire, c'est de ne rien y faire. Si nous agissons avec l'objectif de tenir nos engagements, nous allons tout faire pour les tenir, et si jamais nous ne pouvons pas y arriver, nous apprendrons néanmoins de nos erreurs afin de ne

plus les faire à nouveau, et dans tous les cas nous nous efforcerons de ne promettre que ce que nous pouvons tenir.

Parfois il semble difficile de dire à un autre que ce qu'il demande ne pourra pas être fait, ou qu'il ne pourra pas être fait dans les délais demandés. Et, pour éviter cette difficulté on peut avoir tendance à remettre le problème à plus tard, en promettant qu'on fera quelque chose que l'on sait déjà ne pas pouvoir faire dans les temps impartis.

Hélas, les promesses faites un peu légèrement nous engagent.

Si vous promettez quelque chose pour dans 10 jours, malgré la pression que vous avez de le fournir sous 8 jours, au moment où vous livrerez ce que vous avez promis, les délais auront été oubliés, et il ne restera que le fait que vous êtes quelqu'un de confiance.

A contrario, si vous promettez quelque chose sous 8 jours et que vous le fournissez 10 jours plus tard, la dernière image que l'on retiendra, c'est que vous ne tenez pas vos engagements.

Nous réglons les problèmes ensemble et restons solidaires

Lorsqu'un problème doit être réglé, il faut le régler. Parfois cela demande de travailler à plusieurs pour trouver une solution acceptable.

Mais si en dans l'entreprise, ou dans le service, quelqu'un a fait une erreur qui a déclenché un problème que nous devons résoudre, cela devient NOTRE problème, et pas uniquement le problème de celui qui a fait l'erreur.

Par exemple, une personne pourrait mal saisir une commande, ce qui engendrera ensuite une livraison qui ne correspond pas aux attentes du client.

Rejeter la faute sur l'autre service, l'autre personne, ou dire que « nous ce n'est pas de notre faute » ne nous fait pas grandir, bien au contraire.

Là encore, on laisse une mauvaise image, ce qui empire le problème au lieu de contribuer à le réduire.

Nous assumons les conséquences de nos actes

C'est la définition du mot responsabilité. Selon le dictionnaire responsable signifie « être à la source de, être cause de »

Qui est responsable d'avoir fait une offre erronée à un client ? Celui qui a fait l'erreur. Qui est responsable de la perte des données informatiques ? Celui qui les a effacées par erreur, et celui qui n'a pas fait les sauvegardes qui auraient dû être faites.

Qui est responsable du marché gigantesque qui vient de se signer ? Celui qui l'a signé. Qui est responsable de la réussite de cette campagne promotionnelle ? Celui qui l'a créée.

L'irresponsabilité commence lorsque l'on cherche à convaincre ou à se persuader soi-même que la cause de l'action que l'on a faite soi-même provient d'un autre. Si vous avez fait du bon travail, ce n'est pas un autre qui l'a fait. Si vous avez fait une bourde, ce n'est pas un autre qui l'a faite !

Par exemple : « Oui, j'ai mal répondu au client, mais c'est parce que mon chef venait de me passer un savon. » On cherche à rendre le chef responsable du fait que l'on a mal répondu au

client. Pourtant, peut être qu'un autre à qui le chef a aussi passé un savon n'a pas mal répondu à son client.

Assumons les conséquences de nos actes.

Comment ?

- En tout premier lieu, simplement en réalisant que c'est nous qui avons causé ce qui est arrivé. Bon comme mauvais.
- Ensuite en cherchant à y apprendre quelque chose. Que l'action ait été une réussite ou une erreur.
- Enfin, en acceptant, dans le cas d'une erreur, de tout faire pour contribuer à corriger les effets de l'erreur commise.

Nous nous entraïdons en respectant la responsabilité de chacun

Une entreprise est un groupe, et il est important de s'entraider. Ce n'est pas du « chacun pour soi ». Nous ne désirons pas d'une entreprise dans laquelle chacun ne pense qu'à lui et se désintéresse des autres.

Cela conduit à l'égoïsme, à ne pas recevoir d'aide en retour, et tout cela rejallit inmanquablement à un moment ou à un autre sur le client et sur l'ambiance interne.

Nous devons nous entraider dans le but de mieux servir le client.

Nous devons aussi faire cela dans un certain cadre. Si quelqu'un, par exemple lorsqu'il saisit une commande s'aperçoit de quelque chose de bizarre comme un mauvais prix, on attend de lui qu'il contacte le commercial pour vérification, et si le commercial a mal interprété un tarif, qu'il lui explique correctement le tarif, et que le commercial appelle alors le client si nécessaire.

On ne s'attend pas à ce qu'il remplace le commercial.

Chacun garde sa responsabilité. L'entraide consiste à permettre aux uns et aux autres de bien tenir leurs fonctions, pas de prendre leur fonction.

Nous acceptons et formulons des critiques

Qu'est-ce que la critique ? C'est un des mots dont l'usage a de plus en plus tendance à s'éloigner de ce que dit le dictionnaire.

Au sens du dictionnaire, la critique est un « *jugement qui tient compte des mérites et défauts, des qualités et imperfections de l'être ou de la chose que l'on examine.* »

Dans le sens courant, cela a tendance à surtout montrer les défauts. C'est pourquoi nous avons deux règles de comportement l'une s'adressant aux défauts et l'autre aux mérites.

En ce qui concerne les défauts, les erreurs, la critique n'est bonne que si elle permet d'avancer. Pour cela, respectez les quelques règles suivantes, et tout se passera bien.

- a) Vous ne devez jamais critiquer une personne (untel ne fait pas son travail, untel est désagréable...) car cela n'amène rien de bon, uniquement du ressentiment. En effet, critiquer une personne est par définition toujours faux. Il est facile de démontrer que la phrase « untel, ne fait pas son travail » est fautive. Il suffit de trouver des moments où il fait son travail. Et de même pour la phrase « untel est désagréable ». Et comme c'est faux, « untel » va vous en vouloir, et tout le monde aura perdu.

- b) Par contre vous pouvez critiquer une action ou un résultat (« ton plan n'est pas bon », « cette proposition a une erreur »). Vous ne dévalorisez pas une personne, mais jugez d'une action. Vous verrez qu'en faisant cela, la personne acceptera de regarder en quoi le plan n'est pas bon ou où se trouve l'erreur dans la proposition...
- c) Si vous devez critiquer, faites-le en privé. Recevoir des critiques, fondées ou non, n'est jamais agréable. Evitez de le faire en public. Cela rend la critique encore plus difficile à entendre et va pousser la personne critiquée à vouloir se défendre pour sauver la face.

Nous savons reconnaître le bon travail d'autrui

C'est l'autre côté de la critique. Voir les mérites d'un autre.

Là encore, quelques règles évidentes :

- a) Vous pouvez dire « Jean est un bon commercial ». Mais il est meilleur de dire « Jean a signé un énorme contrat ». Jean ne sera choqué ni par l'un, ni par l'autre. Mais dans le premier cas, il aura tendance à se reposer sur ses lauriers (il est bon, donc il a réussi son examen, il peut se reposer) alors que si vous dites « Jean a signé un énorme contrat » il sera tout aussi fier ET désireux d'en signer second. En faisant cela vous validez les bons résultats sans le pousser à arrêter de faire bien.
- b) Faites-le en public. Cela montrera à tous qu'un travail peut être bien fait et amener des bons résultats et donnera envie à tous de faire de même.

Nous nous faisons confiance mutuellement et entretenons cette confiance

Avez-vous remarqué que lorsque vous dites à quelqu'un que vous lui faites confiance, il va tout faire pour garder cette confiance et sera plus attentif pour bien faire. Et il sera encore plus fier d'avoir bien fait. Essayez avec un enfant... ou un parent.

Si vous savez que quelqu'un a confiance en vous, ou en votre jugement, vous allez vous attacher à bien faire.

Faites confiance aux autres et montrez-le. Ils auront tendance à faire de même avec vous, avec les autres et chacun en profitera.