

Participez au débat sur
lecho.be/agora

Service, service, quand tu nous manques!



MICHEL JUDKIEWICZ

Ingénieur civil, administrateur de sociétés, maître de conférences à l'Université de Bruxelles. Managing director Symphonix SCRL.

Baby boomer, je suis d'une génération où l'on prétendait que les voyages forment la jeunesse mais où celle-ci ne voyageait guère. La mer du Nord ou les Ardennes représentaient déjà des expéditions requérant un rituel rigoureux de vérification des niveaux d'huile et d'eau et de la pression des pneus de la voiture familiale, avant de se lancer, comme Jack Kerouac, «on the road»!

Un de mes premiers voyages «lointains» fut la Suisse, son Fendant, son émincé de veau zürichoise, sa poire William, ses montagnes et sa bucolique beauté. Il y faisait bon et beau, tout marchait bien. «Service, service!» entendais-je répéter dans les restaurants, les cafés, les magasins, m'étonnant de cette injonction inconnue chez nous et qui signifiait à l'évidence «à votre service». Cette expression me frappa comme celle de l'«adieu!» en guise de salut de départ. Bien des années plus tard, me voici obligé de fusionner ces 2 expressions en une: «Adieu service!» dans notre bon pays d'ex-Cocagne.

En service ou occupés?

En effet, contrairement à d'autres contrées et notamment les pays anglo-saxons, qui n'a pas expérimenté l'indifférence de vendeurs ou d'autres responsables de rayon dans les grands magasins, généraux ou spécialisés? Qui ne s'est pas vu répondre, à une demande de renseignement, un peu vertement: «Monsieur, Madame, je suis occupé», même si l'occupation consiste à ranger des documents, mettre en ordre des rayons ou taper à l'ordinateur? Combien de fois ne voyez-vous pas des garçons de café ou de restaurant privilégier le débarrasage des tables, qui pourrait attendre un peu, au détriment du service aux clients qui, eux, attendent que la vaisselle sale rejoigne la cuisine avant de pouvoir passer commande? Quand déjà on est écouté par le vendeur/serveur/préposé, que de fois la réponse consiste en ce qu'on appelle un transfert, en

psychologie, du type: «Je ne peux pas vous répondre mais essayez le monsieur (la dame) là-bas avec la veste bleue...» pour se retrouver ainsi ballotté de l'un à l'autre, comme si le but du jeu n'était pas de renseigner vraiment le chaland mais de se débarrasser du problème en le transférant à autrui, sans véritable obligation de résultat?

Et cette constatation est aussi vraie pour les institutions publiques que privées. Le citoyen ou le client sont souvent perçus comme une source d'interruption intempestive, voire des gêneurs. La raison en est peut-être dans la grande protection de l'emploi dans notre pays, certes un acquis social à chérir et garder, mais pas à n'importe quel prix, car un client (le citoyen n'a pas cette latitude) mécontent finit par aller voir ailleurs et la mauvaise réputation se propage plus rapidement que la bonne. Moins de clients, moins de chiffres d'affaires, moins d'emploi et adieu la sécurité de l'emploi. Bien sûr il existe, à ce cercle vicieux, des exceptions, pas toujours dans le commerce du haut luxe, et c'est heureux.

Bien évidemment, les grandes entreprises n'ont jamais tant parlé du service à la clientèle qu'aujourd'hui, à grands coups de CRM («customer relationship management») ou gestion de la relation client) entre autres.

Et pourtant, lequel d'entre nous n'en a pas une bien bonne à raconter sur ses errances téléphoniques pour arriver à la personne compétente par rapport à sa situation en matière sociale, bancaire, téléphonique, ou tout autre démarche de recherche d'informations à propos d'un produit, un service ou une obligation légale? Pour le français taper «1», pour le service téléphone taper «3» pour les informations financières, etc., jusqu'au sempiternel: «Toutes nos lignes sont occupées, veuillez patienter.» Service physique ou service virtuel, même combat et quand, de surcroît, on a affaire à un monopole ou un oligopole, c'est pire encore.

Pourquoi en sommes-nous là?

Mauvaise conception des processus d'assistance client, perte de la démarche proactive de vouloir aider et assister vraiment le client, nonchalance liée au fait que, «de toute façon, il peut rien m'arriver...» Sans doute y a-t-il un peu de tout cela et aussi les contraintes de la réglementation et du coût du travail en dehors des horaires réguliers.

C'est ainsi que nombre de grandes surfaces réapprovisionnent les rayons aux heures de forte présence des clients. Une publicité radiophonique récente y a fait un écho humoristique, mettant en lumière le réapprovisionnement qui

doit passer entre les rayons avec son chariot transporteur et sa palette, tandis que le client n'a qu'à bien se tenir. Pour mémoire, aux USA les rayons sont réapprovisionnés à l'aube ou tard dans la soirée. Il en va souvent de même pour le nettoyage des bouches d'égoût, le passage des camions poubelles et autre services qui battent généralement leur plein au moment des pointes de circulation automobile matinale.

Toutefois, un autre facteur est peut-être davantage culturel. Nos systèmes d'éducation mettent-ils suffisamment l'accent sur l'objectif de résultat plutôt que sur l'objectif de moyen? N'est-il pas plus commun et certainement plus aisé d'avancer les raisons pour lesquelles on ne peut pas satisfaire à ceci ou cela, plutôt que de le faire? Ne sommes-nous pas dans la parabole de l'alibi où une bonne excuse (un alibi) justifiant une carence est plus sûr que de prendre le risque de faire un effort, sans toujours la certitude de réussir? La question mérite certes d'être posée.

Le tout n'est pas toujours la somme des parties

Enfin, quand bien même on identifierait les causes individuelles des divers dysfonctionnements (un mot culte chez nous) et qu'on tenterait d'y porter remède, il resterait un autre aspect à prendre en compte: l'aspect systémique, à savoir que le tout n'est pas nécessairement la somme des parties.

A cet égard: une anecdote pour illustrer le propos. Je suis invité récemment chez un membre de la direction d'une des grandes banques belges. Je m'enquiers de la possibilité de parking, qui m'est renseigné fort aimablement par Mme A, au téléphone. Arrivé au parking, il s'avère que j'ai besoin d'un badge que M. B me prépare fort gentiment, m'obligeant ainsi à bloquer une file de voitures me suivant à l'entrée du parking. Mme

Le citoyen ou le client, qui se présentent avec une demande ou un besoin, sont souvent perçus comme une source d'interruption intempestive, voire des gêneurs...

A ne m'en avait rien dit. Enfin, m'enfonçant dans le dédale sous-terrain, je cherche péniblement une place visiteur que je ne trouve pas, n'ayant reçu aucun renseignement, à cet égard, ni de Mme A ni de M. B. Voulant sortir du parking, je ne le peux et c'est quasi par hasard que je me rends compte que mon badge est le sésame magnétique qui m'ouvre la porte du hall. A nouveau, personne ne m'en avait prévenu. Là, une accorte personne, Mme C me dit, avec pitié que je ne suis vraiment pas au bon endroit et que je dois prendre l'ascenseur, ressortir et aller dans le nouveau bâtiment sis rue «X». Hélas, l'ascenseur ne semble desservir que les étages parking et ne peut que monter. Or je dois descendre. Comment faire? Je finis par découvrir (cas peu commun, me semble-t-il) qu'une touche extérieure présente une barrette que, en bon ingénieur, j'interprète comme un signe «moins». J'essaie. Cela marche et m'amène à l'étage de la sortie. Je me dirige donc vers la rue «X» et le nouveau bâtiment pour m'entendre dire, par le huissier de service, un charmant M. D, que le nouveau bâtiment est en face. Devant mon étonnement, il rétorque: «Nous appelons cet ancien bâtiment le 'nouveau', parce qu'il vient d'être rénové».

Enfin j'arrive à mon rendez-vous, en m'excusant de ma demi-heure de retard passée à résoudre une série d'énigmes qui valaient bien celles de Fort Boyard. Messieurs-Dames A, B, C et D étaient tous charmants et chacun m'a renseigné, mais de manière extrêmement parcimonieuse. Chacun est sans doute irréprochable, par rapport au périmètre de sa fonction, mais le profane que j'étais, en la matière, a dû rassembler les pièces du puzzle pour élaborer la solution globale à un problème tout simple: rencontre M. X à tel endroit.

Caricatural? Non et même assez fréquent, dans la mesure où la notion de service n'est pas inculquée par une formation ad hoc comme étant une solution apportée au client mais bien comme étant la réponse, souvent stricto sensu, à sa question. La bonne nouvelle: il y a de quoi s'améliorer.

S'améliorer, mais comment? En reprenant les processus divers, en les mettant à plat, en examinant ce qui est indispensable, utile et accessoire. En se penchant sur les aspects ergonomiques, sans oublier une nécessaire redondance d'informations où et quand c'est utile. En étant, in fine, un intégrateur de services plutôt qu'une collection d'agents ne connaissant et n'expliquant que le contenu de leur bulle personnelle. «Pour service, taper 1. Voor diensten, kies 2. Pour adieu, taper #.»

S'améliorer, mais comment?

En reprenant les processus divers, en les mettant à plat, en examinant ce qui est indispensable, utile et accessoire. En se penchant sur les aspects ergonomiques, sans oublier une nécessaire redondance d'informations où et quand c'est utile. En étant, in fine, un intégrateur de services plutôt qu'une collection d'agents ne connaissant et n'expliquant que le contenu de leur bulle personnelle. «Pour service, taper 1. Voor diensten, kies 2. Pour adieu, taper #.»

Si vous rédigez votre testament ou si vous aidez une vieille tante à préparer le sien, ceci vous concerne



DOMINIQUE ALLARD

Directeur du Centre de philanthropie de la Fondation Roi Baudouin

Depuis quinze ans, le développement d'une certaine «ingénierie» fiscale a inventé le double legs ou «legs duo», disposition par laquelle une personne morale désintéressée (ASBL ou fondation) est chargée de distribuer des legs particuliers à des personnes privées et d'en supporter les droits de succession. Ces personnes privées bénéficient alors de montants nets plus importants. De leur côté, les associations et fondations ont très vite compris l'intérêt qu'elles avaient à communiquer auprès de leurs donateurs sur la faculté qui leur était offerte de soutenir l'organisation de leur choix, tout en léguant à un héritier indirect une partie de leur succession.

La Fondation Roi Baudouin ne souhaite en aucun cas remettre en cause l'existence du legs en duo. Que du contraire. Elle soutient l'utilisation de cette technique très bénéfique pour la philanthropie et qui encourage les gens à être généreux. Ce que nous voulons, c'est anticiper et prévenir d'éventuelles situations qui pourraient créer des difficultés et, à terme, décredibiliser le système. Quinze ans après son invention et sa mise en œuvre, une première analyse du double legs ou legs duo est justifiée. Et une mise en garde s'indique.

1. Lorsqu'on essaie de faire l'économie fiscale maximale, il ne reste parfois, au terme de l'opération, pas grand-chose pour l'association. Dans ce cas, lorsque la situation des actifs et passifs successoraux est encore imprécise, elle peut faire le choix de refuser ou... de négocier. Alors, toute la construction est remise en question.

2. Une fois rédigé, tout testament peut se voir modifié, corrigé, complété par son auteur. Sauf si, par suite de démence, il perd cette faculté. Son dernier testament reste toutefois valide, dans tout le détail des dispositions qu'il prévoit. Si certaines de celles-ci posent problème, dont les termes du legs duo par exemple, elles s'appliqueront à la succession.

3. Le testament prévoyant un double legs est établi sur la base d'un calcul établi sur la situation patrimoniale du moment. Peu de testaments prévoient les évolutions éventuelles au sein de ce patrimoine, tant dans son importance que dans sa nature. C'est en particulier le cas des aspects immobiliers. Mais aussi des assurances-vie souscrites par la suite par le testateur. Si celles-ci sortent

de son actif successoral, elles n'échappent pas pour autant aux droits de succession. L'association est-elle tenue de payer ces droits qui portent sur des avoirs «hors succession»?

4. Certaines associations ou fondations impliquées dans un legs en duo peuvent parfois avoir le sentiment d'être «utilisées» pour permettre à certains d'éviter l'impôt. Certaines iront parfois jusqu'à prendre une décision de principe de refuser une succession pour cette raison. D'autres n'auront pas la capacité d'accompagner des opérations compliquées liées à la gestion d'une succession, à la réalisation d'actifs financiers ou immobiliers, à l'exécution de tâches annexes (entretien de sépulture, etc.). D'autres encore auront été dissoutes ou auront modifié leurs objectifs ou leurs modes d'action. Même si un contact favorable a été pris au moment de la rédaction du testament, rien ne dit que les choses n'auront pas changé à l'ouverture de la succession.

5. Qui aurait l'illusion de croire les tarifs de droits de succession intangibles se souviendra de la fréquence à laquelle ils ont été modifiés les 20 dernières années.

Le soin le plus adéquat s'indique donc lorsqu'on prépare la rédaction d'un testament prévoyant un double legs. Un testa-

Un testament n'est pas un artifice, ni le fruit d'une publicité avantageuse pour une économie fiscale, ni une ode poétique. C'est le texte de toute une vie.

ment n'est pas un artifice, ni le fruit d'une publicité avantageuse pour une économie fiscale, ni une ode poétique. C'est le texte de toute une vie, plus important qu'une biographie car il engage le testateur et ceux qui lui sont chers. En cas de legs en duo, il y a lieu de porter une grande attention à de nombreux points. Rassembler l'information sur la situation civile et patrimoniale du testateur, même ce qu'il ne songe pas à évoquer.

Tout serait perdu si des dispositions prises à un moment donné, dans le but d'avantager les siens, en venaient, au contraire, à fragiliser ces derniers et créer des situations plus que problématiques.

Le message — solennel — est clair. Un legs en duo doit être rédigé avec beaucoup d'attention et de prudence, par des professionnels qui prennent le soin de se documenter sur l'ensemble du patrimoine, de la situation civile des personnes et les compétences des bénéficiaires. Il nous semble surtout que les testateurs et ceux qui les conseillent, notaires, juristes, ont le devoir de vérifier régulièrement la validité des dispositions prises dans ces testaments, de manière à s'assurer des effets du processus engagé. Sans ce suivi-là, on risque de projeter dans le futur des problèmes qui n'auraient pas existé autrement.

Quant aux associations et fondations sollicitées, elles auront avantage à bien s'informer des obligations découlant de l'acceptation de doubles legs, mais surtout à donner à leurs collaborateurs un code de conduite éthique et à le publier au risque de mettre en péril leur propre crédibilité.

La philanthropie n'a pas de prix.

À ÉPINGLER

Stop les «fôtes»...

À l'heure des SMS et des e-mails, l'écriture rapide, sommaire et phonétique s'impose comme une nouvelle norme. L'usage des réseaux sociaux n'y est pas étranger. Le langage abrégé fait des ravages, et les erreurs les plus grossières finissent par se banaliser. Passe encore si on s'adresse à un ami, mais à son patron ou un collaborateur, c'est plus gênant. Sans compter

que l'écriture revêt une importance considérable pour la part ré-



dactionnelle dans bon nombre de métiers. Aussi, pour ceux désirant se perfectionner ou en finir avec leurs vieux démons, les Editions De Boeck et Défi 9 proposent une formation pour «améliorer à 90% son orthographe en une seule journée». A l'origine de la méthode, Anne-Marie Gaignard, auteure de Défi 9, a surmonté une dysorthographe sévère à force de volonté et d'une méthode inédite qu'elle a

mise au point après des années de recherches. Dans un esprit ludique, elle s'attaque aux neuf pièges les plus courants de la langue écrite.

La formation est dispensée par groupe de 6 personnes, mais aussi en individuel ou en duo tout au long d'une journée, de 9h à 16h30. Plus d'infos au 0800/39.067 ou par mail à formations@deboeck.com. La prochaine session a lieu le jeudi 24 mai à Louvain-la-Neuve.