



INTUITION



COURAGE



EMPATHIE

## ETUDE DE CAS DU HEART LEADERSHIP #4

### RENONCER À UN CLIENT AU NOM DE SES VALEURS

*« Il n'y a pas les méchants et les gentils. Il y a ceux qui s'en fichent, ceux qui ont peur, ceux qui n'ont pas le temps, mais il y a aussi toujours une voie positive pour ceux qui le souhaitent. C'est la volonté de construire la relation autrement que par le marché, la règle, la loi et les interprétations »*



**Michel Meunier**  
P-DG de Janus



SECTEUR  
**BÂTIMENT**

TPE  
**SOCIÉTÉ  
À MISSION**

NOMBRE  
D'EMPLOYÉS :  
**2 ASSOCIÉS,  
12 SALARIÉS**

CA :  
**1,5 MILLIONS  
D'EUROS**

DOMAINE  
STRATEGIQUE :  
**GESTION DE  
CRISE**

## Le cadre de la décision

### ► L'entreprise

Créée en 2013, Janus France intervient dans les métiers de la serrurerie, de la menuiserie, de la vitrerie, pour des constructions neuves ou en rénovation. Ses clients sont des gestionnaires de parc immobiliers (Etat, Bailleurs sociaux et collectivités) avec lesquels il contracte en répondant à des marchés à bons de commandes.

### ► Le contexte

A partir de 2020, les confinements bouleversent la mise en œuvre des contrats de Janus France avec ses clients.

Certains cessent toute communication et toute demande d'intervention sans aucune notification ou considération. D'autres ajoutent de lourdes contraintes sanitaires par courrier recommandé. A ces charges supplémentaires se greffe début 2021 la forte hausse des prix des matériaux.

L'économie générale de ces marchés est alors bouleversée. Si la plupart des clients acceptent progressivement de tenir compte des circonstances exceptionnelles, deux clients refusent toute modification contractuelle, y compris après l'autorisation formelle de Bercy début 2021.

Le premier refuse la mise en œuvre des commandes déjà passées et finit par annuler le marché public sur lequel Janus France intervenait déjà. Le second refuse d'honorer ses règlements en retard et ne répond pas aux marchés en renouvellement après la 1ère année d'exercice. Face au mécontentement de Janus France et à l'application des pénalités de retards de règlements, ce même client remet le marché en appel d'offres, et refuse de le renouveler avec Janus France.



### Le questionnement de Michel Meunier

« Je me suis demandé s'il fallait préserver à tout prix la relation commerciale en acceptant l'absence totale de **considération** de la part de ces deux clients ?

J'étais conscient qu'en renonçant à travailler avec eux j'allais sérieusement **altérer la rentabilité** des opérations et mettre l'entreprise en péril. Mais, j'ai refusé de laisser la peur me guider et j'ai décidé en **écoutant mon cœur** »



### La décision

Compte tenu des procédés mis en œuvre par les clients et de l'absence de dialogue, Michel Meunier a ressenti « un profond ras-le-bol, de la colère, et le besoin de **réhumaniser ses relations commerciales** pour qu'elles soient plus équilibrées ».

Il décide de « sortir de cette impasse et de ne plus répondre aux appels d'offre de ces deux clients dans le futur ».

# Les modalités de décision



## ► Les motivations du dirigeant

Michel Meunier aurait pu accepter cette maltraitance, faire le dos rond, comme beaucoup de prestataires de services, pour garder ces clients coûte que coûte (pot de terre contre pot de fer !)

Seulement, le comportement des clients entrainait en contradiction totale avec le résultat de tout le travail réalisé pour devenir entreprise à mission.

En effet, afin d'obtenir cette qualité des ateliers impliquant tous les salariés avaient permis de formaliser la raison d'être, les objectifs statutaires et les valeurs de l'entreprise qui inscrivent sa volonté de contribuer à la transition écologique et de nouer des relations partenariales de progrès avec ses clients.

« J'ai eu l'intuition que poursuivre la relation commerciale serait néfaste pour l'entreprise car contraire à nos valeurs et source de tensions dans l'équipe. Il fallait mettre un terme à de ses pratiques malsaines ».



## ► Les autres acteurs de la décision

Michel a d'abord décidé seul de cesser cette relation malsaine. Pour autant, il se sentait porté par les valeurs de Janus France décidées collectivement par tous les salariés.

« J'ai flippé mais j'ai assumé ce que me dictait mon cœur. Malgré le défi économique dont tous étaient conscients, les salariés ont accueilli la décision avec **soulagement et fierté** car ils souffraient de la relation difficile avec ces clients qui se manifestait déjà avant la crise du covid ».



## ► Les critères de la décision

La décision a été prise conformément aux valeurs de l'entreprise : elles exigent d'avoir avec les clients des relations empreintes de respect mutuel, constructives, alignées sur des **objectifs communs**. Des relations de confiance. En tant que société à Mission Janus France cherche à fonctionner en mode EFC (Economie de la Fonctionnalité et de la coopération) c'est-à-dire de refuser la compétition: le souci n'est pas le prix ou la marge, mais d'accompagner et reconnaître la souffrance ou les difficultés de l'autre.

## Enjeux clés

- Les deux clients représentaient 40% du CA en 2020.
- L'arrêt des commandes et des contrats entraîne une dégradation des résultats : exercice à zéro en 2020, perte de 92k€ en 2021.
- Janus France n'ayant jamais versé de dividendes, la trésorerie permet de faire face à la situation.
- Un Prêt Garanti par l'Etat de 275 k€, initialement destiné à développer l'entreprise, permet de compenser les pertes et de reconstituer le chiffre d'affaires.

## Les résultats de la décision

### Les résultats économiques

Si la disparition sèche de 40% du chiffre d'affaires a entraîné des pertes en 2021, Janus France a eu la bonne surprise de constater que des clients, qui jusque-là rejetait l'entreprise dans les appels d'offres, se sont mis à travailler avec elle, attirés par le profil d'entreprise à mission et les valeurs de Janus France. Cela a permis de progressivement retrouver le volume d'affaires initial.

### Contribution au climat social

La dégradation des résultats n'a pas permis le versement de participation pendant deux années, mais les salariés ont fait corps et donné vie au projet d'entreprise à mission de façon tangible.

### Réputation et attractivité de l'entreprise

La mise en avant des objectifs d'entreprise à mission et des valeurs favorise la mise en œuvre de relations d'affaires constructives et fructueuses. Elle initie une dynamique commerciale et contribue à l'attractivité globale de Janus France.

### Bénéfices inattendus de la décision

Sans que l'entreprise en fasse la promotion, la décision prise s'est ébruitée dans le milieu professionnel, des **clients** qui n'avaient jamais accordé de marché à Janus France ont ouvert leurs portes.