

EXPERTISES Management

Gestion de **crise**: quelle **attitude** adopter?

Quand la situation se tend, vous avez plus que jamais, en tant que manager, un rôle d'écoute et d'accompagnement à jouer. Objectifs : permettre à vos équipes de dissiper la colère ou l'inquiétude de vos clients et surmonter la crise le mieux possible.

Propos recueillis par Amélie Moynot

Les situations de crise sont diverses. Et même si toutes ne font pas la Une des journaux, elles peuvent créer de sérieuses inquiétudes au sein de votre force de vente. Ainsi, une entreprise connaissant des problèmes de facturation suite à un changement d'outil informatique risque d'avoir à affronter la colère de clients qui ne devraient pas être débités. Qu'une crise soit de faible ampleur ou importante, sa gestion suit le même protocole.

1 Participez à la cellule de crise

C'est l'urgence absolue : soyez actif au sein de la cellule de crise organisée avec les autres directeurs de l'entreprise (dg, directeurs informatique et logistique, etc.) et préparez le mieux possible en amont la rencontre. Dans ce cadre, il s'agit pour vous de faire un état des lieux et de mesurer

l'étendue des difficultés : origine, nombre de clients impactés, degré de mécontentement, etc. Chaque service de l'entreprise possède ainsi des données différentes, sur les commandes passées, les livraisons effectuées, les réclamations adressées au service client, etc. qui sont autant d'éléments de compréhension du problème. Il s'agit de les recouper et de les confronter pour aboutir à circonscrire la crise le plus précisément possible et à mettre en œuvre des solutions.

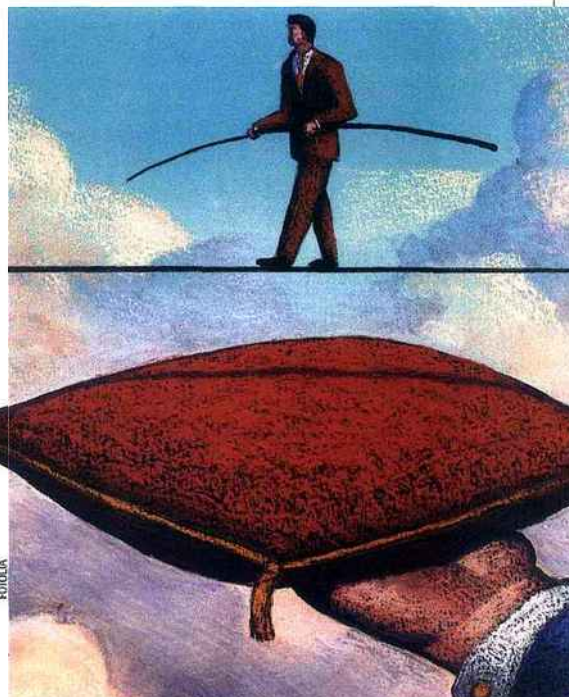
2 Élaborez un scénario d'action

Une fois ce travail effectué, dans des délais aussi réduits que possible, il est nécessaire de rédiger une fiche d'explication. Cette note prend la forme de questions/réponses apportant des éléments très précis sur la situation : quel est le problème, qui sont les

clients touchés, combien de personnes sont concernées ? Cette synthèse vous permet de construire votre discours et d'avoir les idées claires pour transmettre le bon message destiné à vos commerciaux.

3 Écoutez vos commerciaux

Malgré l'urgence que requiert ce type de situation, prenez le temps d'écouter vos commerciaux. Plus que jamais, ils ont besoin de parler. Aussi, laissez-les exprimer leurs >>>





>>> inquiétudes et interrogez-les sur les remontées qu'ils ont perçues sur le terrain. Faites un tour de table pour délimiter le problème. Non seulement cela soulagera vos commerciaux, mais cela vous permettra de mieux appréhender la situation : servez-vous des données qu'ils vous rapportent pour préciser encore l'état des lieux, le degré d'agressivité des clients et le climat dans lequel vous allez devoir réagir. En fonction de l'urgence, cette rencontre avec vos commerciaux a lieu au plus tard une semaine après la tenue de la cellule de crise. Mais certaines situations vous interdisent d'attendre. Dans de tels cas, ce rendez-vous intervient dans les 24 heures.

L'expert



Bruno César,
p-dg de
César Consulting,
cabinet de conseil
en management
spécialisé dans la
gestion de crise.
Coauteur avec
Dominique
Ettighoffer
du *Petit livre
des grandes idées
du management*
(Éd. Dunod,
novembre 2010).

dysfonctionnements. C'est une autre façon bien réelle de l'associer à la gestion de crise.

6 Affirmez votre implication

Pour que vos commerciaux ne se sentent pas seuls, n'hésitez pas à envoyer à l'ensemble de vos clients, une semaine après la crise par exemple, un courrier que vous cosignerez avec le directeur général de l'entreprise. Ainsi, ils se sentiront soutenus. En revanche, ne vous substituez surtout pas à eux et n'intervenez pas directement, auprès des grands comptes par exemple. Responsabilisez-les. D'autant qu'il n'est pas certain que vous soyez plus efficaces qu'eux. Ayant construit une relation de confiance avec leurs clients, ils savent comment les aborder et comment les rassurer.

4 Fixez la procédure à suivre

À vous d'expliquer à vos équipes les différentes actions à mener auprès du client, à commencer par des excuses pour la gêne occasionnée, dans les 48 heures après la crise et par téléphone. Fournissez à votre commercial un scénario de prise de contact, c'est-à-dire un formulaire listant tous les points à aborder avec le client et ses missions successives : s'excuser d'abord, puis informer que la situation est prise en compte en interne, rassurer le client et lui montrer que des solutions sont envisagées. Ce scénario doit correspondre en tout point à celui établi par la cellule de crise. Au commercial ensuite de l'adapter aux différents cas de figure qu'il rencontre. Vous pouvez également suggérer à votre vendeur de proposer des remises au client, qui se sentira ainsi pris en considé-

ration. Mais, surtout, rappelez à votre commercial que mentir est une option à bannir et qu'il faut traiter le problème à tout prix, sous peine de l'aggraver. En résumé, votre commercial doit montrer qu'il connaît bien son client, qu'il est proche de lui et qu'il sait s'adapter.

5 Rendez vos commerciaux actifs

N'hésitez pas à envoyer vos commerciaux en première ligne, pour assurer un service client de qualité. Ainsi, en cas de rupture dans la chaîne logistique, un commercial peut livrer lui-même des produits à un acheteur qui en manque et qui pourrait apprécier cette attention. Cela vous permet non seulement de lui témoigner de la considération mais aussi de gagner du temps en attendant que la livraison puisse être faite. Ainsi, votre commercial peut contribuer à minimiser les

7 Mobilisez et remerciez vos équipes

N'attendez pas la fin de l'orage pour remercier vos équipes pour leur engagement. Soyez là tout au long des jours difficiles et jouez votre rôle d'encadrement jusqu'au bout. N'hésitez pas à les encourager et les remobiliser si nécessaire, en particulier lorsque la tension se fait plus forte. Réactivez l'enthousiasme ! Soyez un guide ! Au bout du compte, être capable de gérer correctement une crise peut contribuer à ressembler une équipe.



Les qualités d'un bon manager en période de crise

- Le courage
- L'honnêteté intellectuelle
- La faculté à aller à l'essentiel
- L'attention envers ses troupes : les faire verbaliser leurs angoisses et leur stress
- La capacité à engager un discours et un plan d'action

