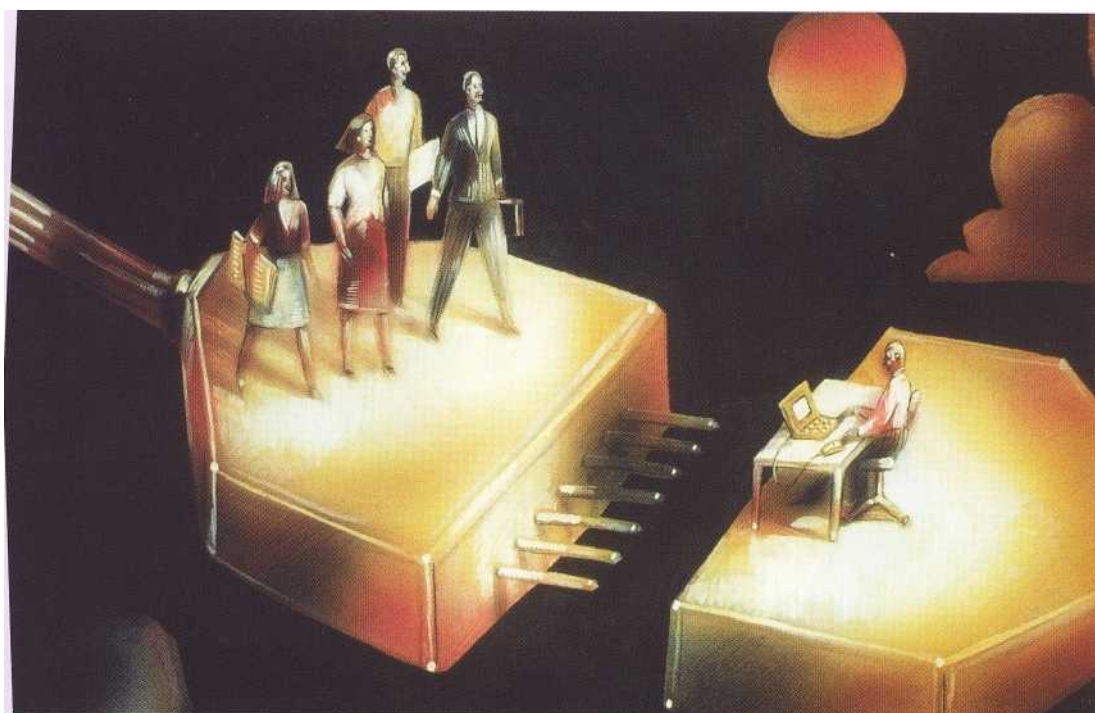


En situation de crise, rapprochez-vous des vendeurs

Benzène, listeria : une crise peut anihiler la motivation des commerciaux.

Pour éviter le pire, il s'agit d'adopter une ligne directrice claire et d'être réactif.



**Informers
les commerciaux
de l'évolution
de la crise permet
de reluire
les risques
de démotivation.**

**Emmanuelle
Tran Thanh Tam,**
fondatrice du cabinet Acyan,
spécialiste de la prévision
et de la gestion de crise.

Aucune entreprise n'est à l'abri d'une crise, pas même les marques les plus réputées. On se souvient de l'affaire du benzène dans les bouteilles de Perrier, en 1990, de la suspension de la vente des canettes de Coca-Cola en 1999, du rappel de plus de 6 millions de pneus Firestone en 2000 et, plus proche de nous, de celui des produits de la maison de charcuterie Coudray, alors filiale du groupe Paul Prédault, pour cause de listeria. Pour redresser la barre après un tel événement, retrouver les linéaires et la confiance des consommateurs, les équipes de direction ont appris, certaines à leurs dépens, les règles de l'art de la communication de crise avec les médias. Reste que cela ne fait pas tout. L'entreprise ne peut faire l'impasse sur un autre maillon clé : sa force de vente. Les directions commerciales ont, à n'en pas douter, un rôle majeur à jouer dans le règlement d'une crise. Pas de

trêve en effet pour les forces de vente qui, le jour où l'affaire éclate, doivent repartir au front, reprendre contact avec leurs clients pour expliquer, rassurer et convaincre. « La pression exercée sur les commerciaux est alors si forte qu'elle génère un stress inhabituel, qui peut entamer leur motivation », reconnaît Christophe Roux-Dufort, professeur en stratégie d'entreprise à l'EM Lyon, spécialisé dans la gestion de la crise et auteur de trois ouvrages sur ce thème (1). Pour que la démotivation ne gagne pas au sein de l'équipe commerciale, l'entreprise doit avoir posé des jalons en amont. A ce stade, il s'agit de donner des informations aux commerciaux afin qu'ils ne soient pas perdus lorsque la crise éclate, l'absence de repères devenant alors une cause de démotivation. « La direction peut distribuer un petit guide qui récapitule les règles à appliquer en cas de crise : définir les priorités, quelle

*réaction adopter face à la presse, etc. », illustre Christophe Roux-Dufort. Certaines sociétés vont plus loin et mettent en place des programmes de formation. « Dans le secteur agroalimentaire, par exemple, nous avons été amenés à former les commerciaux d'une entreprise aux risques alimentaires: dioxine, ESB. etc. », témoigne Emmanuelle Tran ThanhTam fondatrice du cabinet Acvan, spécialisé dans la prévision et la gestion de crise, et co-auteur de l'ouvrage *Manager les situations difficiles* (2). D'autre part, plus l'encadrement est proche de ses équipes terrain, plus il existe entre les deux une considération sincère, plus il sera facile de maintenir la motivation.*

| Informer rapidement

Ensuite, lorsqu'éclate la crise, la direction commerciale doit réagir très vite. En matière de management comme de communication, il ne faut surtout pas laisser au doute le temps de s'installer. Par e-mail, par téléphone, par SMS... Tous les moyens sont bons pour informer sur-le-champ ses collaborateurs de la situation. Ils ne doivent en aucun cas être pris de vitesse par leurs clients ; rien n'est plus déstabilisant que d'obtenir l'information de l'extérieur. Plus que jamais, l'équipe de direction doit exceller dans l'art de manager. «*La cellule de crise doit immédiatement donner une ligne directrice aux commerciaux, les informer de la stratégie adoptée et leur communiquer un plan d'actions précis et le discours à tenir*, souligne Emmanuelle Tran Thanh Tam. *Informé et personnalisé permet de réduire les risques de démotivation.* » Dès lors, la direction commerciale doit se rapprocher de ses collaborateurs. Bruno Delucenav, directeur commercial de Stoeffler, a traversé une crise en 2002 suite à la découverte de lots de charcuterie touchés par la listeria. Pour lui. « *le plus dur, c'est le premier contact client juste après la crise* ». L'encadrement (directions commerciale et régionale confondues), doit être sur le pont et faire, si nécessaire, de l'accompagnement terrain. Le discours sera, lui, pesé et mesuré. « *Pour que les commerciaux puissent faire face à ce type de situation le plus sereinement possible, il faut éviter les nouveautés sous peine de les déstabiliser*, explique Christophe Roux-Dufort (EM Lvon). *Les argumentaires de vente totalement inconnus jusqu'alors, par exemple, sont à proscrire. L'entreprise ne peut les soumettre à ses commerciaux que si elle les leur avait déjà présentés auparavant.* »

« Dans tous les cas, indique Bruno César, directeur général de César Consulting, société de conseil spécialisée dans s.

TÉMOIGNAGE



Bruno Delucenay, directeur commercial de Stoeffler, fabricant alsacien de produits charcutiers et traiteurs

«Bien que réalistes, nous sommes toujours restés optimistes»

En 2002, Stoeffler a traversé une tempête. Le 3 juillet, la Direction générale de l'alimentation (DGAL) a ordonné le retrait de tous leurs produits et l'arrêt de leur production. Raison invoquée: la listeria, une bactérie trouvée dans un lot de "Tartinette", dont la production a été, depuis, entièrement arrêtée. «Le soir même, j'ai envoyé un fax à chaque vendeur le leur ai transmis l'avis de la DGAL, une copie du courrier qui avait été adressé aux clients et un mot de soutien, se souvient Bruno Delucenay, directeur commercial. Je leur demandais d'expliquer très simplement la situation. Nous n'avons, par ailleurs, jamais donné le sentiment de baisser les bras. Dans ce courrier, nous évoquions déjà une date de reprise possible des livraisons. C'était important

pour le moral de tout le monde.» Il n'y a pas eu, non plus, de vacance du pouvoir. «Les directeurs de région ont joué un grand rôle en étant très proches et très disponibles vis-à-vis des vendeurs terrain et des clients régionaux. Pour ma part, j'ai eu en ligne tous les acheteurs et les responsables marketing des centrales d'achat.» Le 16 juillet, Stoeffler redémarrait les livraisons. Fin juillet, l'entreprise avait récupéré ses référencements en centrale. «Nous avons alors lancé un challenge aux vendeurs: ils doubleraient leur prime semestrielle s'ils retrouvaient, avant la fin octobre, le niveau de la distribution numérique précédant la crise.» L'objectif a été atteint. Au final: «Le mois de septembre 2002 a été meilleur que celui de 2001!»

w..la gestion de crise, il faut rester positif s'appuyer sur les faits: rien q' sur les faits. Selon Tea Lucas de Pesloüan, consultante chez Acvan, « il est dangereux d'obliger les commerciaux à tenir vis-à-vis des clients, des propos inconsidérés. moud une responsabilité est avérée, il ne faut pas la nier et dans tous les cas, le discours doit être humble. » Il est également important que les vendeurs se sentent écoutés par leur hiérarchie. Pour Bruno César, «chaque commercial doit pouvoir exprimer ses doutes, ses craintes et obtenir des réponses à ses questions avant de retourner au feu ».

Écouter les commerciaux

Par ailleurs, au contact des clients, ils reçoivent leurs réactions, entendent leurs besoins et leurs questions. « Toutes ces informations doivent remonter, jusqu'à la cellule de crise, constituée de l'équipe d'encadrement, indique Emmanuelle Tran Thanh Tam (Acyan). Les commerciaux ne doivent pas avoir le sentiment de devoir gérer seuls le malaise qu'ils perçoivent chez leurs clients. La direction doit être présente à leur côté, apporter des réponses aux interrogations de leurs clients et à leurs propres doutes. » Au-delà de ces méthodes, la direction commerciale peut également espérer mettre du baume au coeur des commerciaux en les rassurant très vite sur leur rémunération, et notamment, sur la partie variable. Sans compter qu'un coup de main des services

marketing, communication ou du service après-vente pour appeler les clients sera également perçu comme un soutien.

Puis, lorsque l'entreprise remonte la pente, la direction commerciale doit redoubler de vigilance. Il serait risqué de considérer que le danger est passé. « Si les commerciaux, battants par nature, répondent présents au moment de la crise, ils peuvent se démobiler après, lorsque la pression est retombée, observe Tea Lucas de Pesloüan. La direction commerciale doit, à ce moment précis, être vigilante et redoubler d'attentions parce qu'elle a un rôle véritablement prépondérant dans la gestion de l'après-crise. »

Si, pour des questions de gestion de temps, les contacts téléphoniques ont été plus nombreux que les réunions de visu pendant la crise, il est important, une fois la phase critique passée, de réunir tout le monde. Un séminaire, qui offrira l'occasion de reconnaître les efforts produits - pourquoi pas sous la forme d'une prime exceptionnelle - et de regonfler les équipes, peut, alors, être envisagé.

Anne-Françoise Rabaud

(1) Gérer et décider en situation de crise, *Éditions Durrod*, 26 euros - *Gestion de crise* un enjeu stratégique pour les organisations, *Éditions De Boeck-Wesmael*, 25.9€ - *Le Culte de l'urgence*, *Éditions Flammarion*, 19 euros.

(2) Manager les situations difficiles. *Éditions d'Organisation*, 272 pages, 22 euros.

À RETENIR

Ç Avant la crise, posez des jalons: distribuez des "modes d'emploi" et sensibilisez les commerciaux aux différents risques.

4 Pendant la crise, soyez réactifs, adoptez une stratégie claire, soyez proche du terrain, à l'écoute des vendeurs, adoptez un discours positif.

4 Après la crise, maintenez le contact, organisez un séminaire et, le cas échéant, reconnaissez les efforts produits par le biais d'une prime financière.