

L'animation des réunions de crise

La réunion de crise répond aux besoins d'un problème important auquel il faut réagir rapidement. Elle a pour vocation de mettre des actions en place, en parade ou en réaction à ce problème. L'animateur est généralement le décisionnaire.

La clé de la réunion de crise réside dans ses participants. L'équipe présente doit être multidisciplinaire pour avoir une vue d'ensemble du problème et prendre une décision intelligente.

Étape 1 : au cours de cette réunion, le commanditaire expose un problème important. Chacun nourrit l'état des lieux avec ce qu'il sait : l'objectif est de bien comprendre la situation.

Étape 2 : on détermine les informations manquantes.

Étape 3 : on échange rapidement sur des solutions à mettre en place et on définit ce qui serait plus adapté. On statue sur les personnes à faire intervenir. L'objectif est de mettre en place une stratégie concrète de sortie de crise qui aille vite. Le commanditaire doit alors être capable de trancher et de prendre les décisions qui s'imposent.

Étape 4 : en fin de réunion, le décisionnaire tranche et met en place un plan d'action.

L'expérience du décisionnaire animateur est ici très importante. Il a une forte expérience et connaît la marche à suivre pour animer sur le vif ce type de réunion. Il maîtrise la structure globale de la réunion et sait synthétiser les informations pour prendre une décision efficace. Par son vécu, il est force de proposition et son statut hiérarchique lui permet de faire les arbitrages nécessaires.

Animez vos réunions !

Exemple : problème de refus de marchandise d'un gros client

Les personnes présentes à la réunion sont :

- l'équipe commerciale et plus précisément les personnes en contact avec le client ;
- un juriste, pour la relecture des contrats ;
- un représentant de l'équipe de production, si possible ;
- le responsable logistique ;
- le P-DG ou le décisionnaire final (directeur financier, DG), qui dirigera la réunion.

En début de réunion, le P-DG cherche à connaître les raisons de ce refus de paiement.

Commercial : Il s'avère que la marchandise, arrivée avec deux jours de retard, présente un défaut de fabrication.

Production : Le défaut de production existe effectivement et concerne une partie cachée du produit. Il n'engage en rien la qualité du produit. Ce problème était déjà présent sur les premières pièces sorties d'usine et remises au client pour validation. Ces pièces ont été validées. À la sortie d'usine, la production n'avait pas de retard sur les délais.

Juriste : Il vérifie le descriptif du produit et, effectivement, le produit diffère légèrement de ce descriptif. Il relit donc toutes les clauses commerciales du contrat de vente et essaie de voir si, juridiquement, il existe un flou.

P-DG : Les informations manquantes concernent la livraison. Le responsable logistique doit se renseigner auprès du service livraison et du prestataire pour connaître les raisons de ce retard.

Juriste : Il doit vérifier les contrats avec les prestataires de livraison.

Commercial : Le client est un client très important. On ne peut pas entrer dans un combat juridique avec lui.

P-DG : Il demande au commercial d'essayer de trouver un accord avec le client pour cette livraison. Cependant, la série a été validée par le client. Il faut impérativement retrouver cette validation. Une remise peut être accordée au client, mais restera symbolique si la validation entre dans le cadre juridique ; elle sera plus importante dans le cas contraire.

Plan d'action :

1. La production ressort la validation du bon à tirer.
2. Le juriste vérifie sa validité et la concordance avec le contrat.
3. Le responsable logistique vérifie ce qu'il en est auprès du service logistique et du prestataire de livraison.
4. Si le problème vient du prestataire, le juriste vérifie les termes du contrat avec ce prestataire en cas de retard de livraison.
5. Le commercial essaie d'arrondir les angles avec le client et propose un arrangement en fonction des responsabilités de chacun.

Délai total : 1 jour.