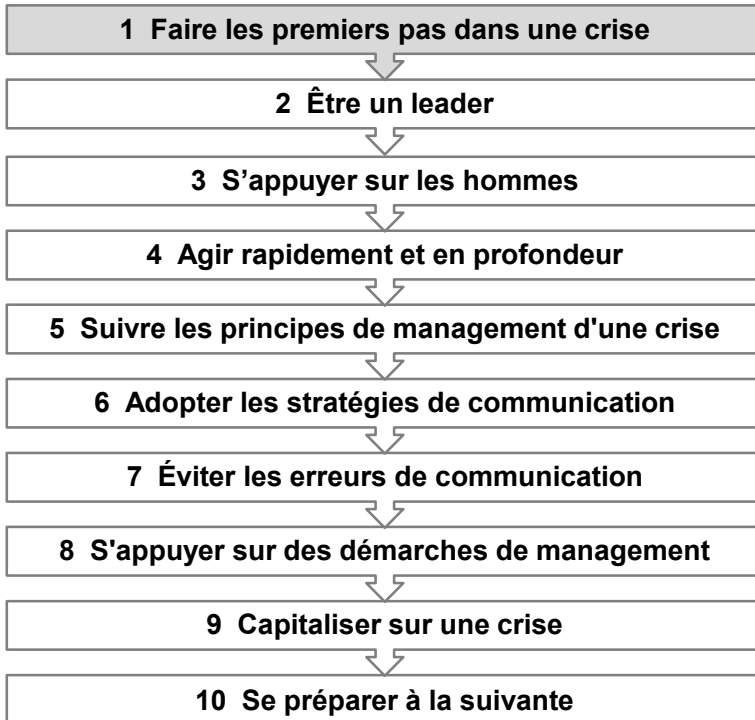


1

Promovacances



Quelle crise pour quel héros ?

Les premiers pas dans une crise ne sont jamais aisés et pour cause, on se trouve soudain projeté vers l'inconnu. L'absence ou la quasi-absence d'information entraîne une perte de ses repères cognitifs, avec pour conséquence un fort impact émotionnel.

Quels sont les axes pour les reconstruire ?

Dans ce cadre, nous allons voir comment Alain de Mendonça, PDG de Promovacances, marque du groupe Karavel, spécialisé dans la vente de séjours touristiques aux particuliers, met en œuvre un système de communication à grande échelle au cours d'une crise impactant 20 000 clients à travers le monde.



Introduction de l'auteur

Jeudi 16 avril, éruption du volcan Eyjafjöll en Islande : à 8 000 mètres d'altitude, un nuage de cendres envahit l'espace aérien européen.

J'apprends par la radio que c'est la première fois qu'un phénomène d'une telle ampleur se produit et il présenterait une menace pour les moteurs d'avion.

Ses conséquences ne se font donc pas attendre :

- ▶ Allemagne, Autriche, Pays Baltes, Biélorussie, Belgique, Bulgarie, Croatie, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grande Bretagne, Hongrie, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Russie, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, République tchèque, Ukraine et la Turquie ferment tour à tour leur espace aérien.
- ▶ Les compagnies aériennes, de l'Australie à la Nouvelle-Zélande, en passant par l'Inde, Singapour, le Japon et les États-Unis annulent ou reprogramment leurs vols vers l'Europe.
- ▶ L'armée américaine reporte le rapatriement de ses soldats blessés en Afghanistan et en Irak, faute de pouvoir les évacuer vers son hôpital militaire d'Allemagne.
- ▶ La Grande-Bretagne déploie des navires de la Royal Navy pour venir en aide aux Britanniques bloqués sur le continent.

Et il n'y a aucun moyen de prédire quand l'éruption se terminera⁶...

.....
⁶ http://www.lepoint.fr/societe/nuage-de-cendres-plusieurs-aeroports-fermes-dans-l-ile-d-irlande-au-nord-de-l-angleterre-et-en-ecosse-16-05-2010-455377_23.php

Au total, plus de 100 000 vols seront annulés et plus de huit millions de passagers resteront bloqués.

Comment se sort-on d'une situation pareille quand on s'appelle Alain de Mendonça, que l'on dirige le groupe Karavel-Promovacances^{7,8}, spécialiste de la vente de séjours de vacances en ligne, et que l'on emploie plus de 800 personnes ?



Une crise racontée par Alain

Fiche d'identité	
Type de crise	Troubles dans les transports aériens
Société	
Représentée par	<p>Alain de Mendonça</p>  <p>Président Directeur Général</p>
Collaborateurs	800 (Groupe Karavel)
Chiffre d'affaires	400 M € (Groupe Karavel)

16 avril : l'aéroport de Liverpool est bloqué⁹

Jeudi 16 avril est déjà une journée chargée : je dois rencontrer mes actionnaires, faire le point sur la stratégie du groupe, discuter de l'état d'avancement d'un projet informatique et participer à une réunion de fixation de prix sur nos futurs produits.

7 <http://www.promovacances.com/>

8 Marque du groupe Karavel.com/ Le groupe Karavel-Promovacances regroupe, entre autres, les sites Karavel.com, Promovacances.com, Partirpascher.com, Unmondeadeux.com et JaimeLeSki.com.

9 Chaque héros ne s'exprimant pas de la même manière, le style du manager a volontairement été conservé pour de ne pas dénaturer son propos.

Mais comme si cela ne suffisait pas, un de mes collaborateurs m'apprend que l'aéroport de Liverpool est bloqué par un nuage de cendres venant d'Islande.

Je ne m'inquiète pas trop : selon moi, ce n'est qu'un épiphénomène ; cela ne devrait durer qu'un jour maximum.

Comme dans des situations similaires, je désigne deux membres du comité de direction qui s'occuperont des contraintes opérationnelles de ce contretemps.

17 avril : les espaces européens ferment un à un

Devant cette menace inconnue, ne voulant prendre aucun risque, les États européens ferment tour à tour leurs aéroports.

Aucun d'entre eux ne peut donner une information fiable sur la réouverture de son espace aérien.

Effet dominos oblige, les vols vers l'Europe ou depuis l'Europe sont reprogrammés ou annulés.

Les voitures de location, les trains et les autocars commencent à être pris d'assaut. Notre *call center* voit son nombre d'appels augmenter de manière très significative.

Amplification rapide du phénomène, impossibilité de prédire quand il finira, l'épiphénomène prend une autre tournure. Promovacances entre subitement dans une situation de crise.

Lors des précédentes crises que j'ai connues (11 septembre 2001, SRAS, guerre d'Irak...), j'ai constaté que dans ces situations délicates une vague d'émotion envahit le personnel. Non sans raison : la majorité de mes collaborateurs sont en contact direct avec les clients ; or ces derniers sont anxieux et transmettent facilement leur stress.

Trois types de comportements néfastes à la gestion d'une crise apparaissent alors au sein du personnel :

- ▶ Une certaine paralysie qui empêche toute prise de décision.
- ▶ Des décisions incohérentes et désordonnées qui ne donnent aucun résultat probant.
- ▶ Une tendance du collaborateur à faire passer le regard de ses supérieurs avant les exigences de la crise, c'est-à-dire qu'il agit en fonction de ce que ses supérieurs attendent de lui, et non selon le principe de réalité.

Il est donc primordial que la gestion de Promovacances se fasse avec beaucoup de méthode et de rationalité si je veux négocier au mieux cette situation.

Pour canaliser ces émotions, je mets en place deux « comités de crise » :

- ▶ Un comité « Opérations », comprenant des membres du comité de direction et des responsables de services opérationnels (qualité, informatique...), qui traitent des aspects techniques liés à notre métier : contact client, organisation des hébergements, logistique...
- ▶ Un comité « Réflexions », comprenant les autres membres du comité de direction, qui aura pour mission de définir les grandes orientations stratégiques de la gestion de la crise. Difficile, en effet, pour le comité « Opérations » de prendre du recul quand il est assailli par une masse d'informations qui nécessitent des prises de décisions immédiates.

Ce comité doit :

- ▼ garder la tête froide ;
- ▼ analyser les conséquences des décisions prises par le comité « opérations » ;
- ▼ jouer le rôle de consultant en proposant d'autres portes de sortie de crise sans en changer toutes les cinq minutes.

Tout en restant rapide et efficace, bien sûr !

Où sont les crises ?

C'est la première question fondamentale que je dois traiter !

Ce 17 avril, le groupe a un peu plus de 20 000 clients sur toute la planète, soit à peu près la population de la ville de Maisons-Laffitte. Alors, avant de dépenser beaucoup d'énergie, il faut savoir où la mettre !

Pour y voir un peu plus clair, il me faut des réponses à cinq questions clés :

- ▶ Où sont nos clients ?
- ▶ À chaque endroit, combien sont-ils ?
- ▶ Quelles sont leurs destinations ?
- ▶ Quels sont les hôtels d'accueil possibles ?
- ▶ Où se trouvent les foyers de crise (difficultés avec certains clients, problèmes de santé, manque de médicaments...) ?

Il me faut comprendre chaque situation, qui est spécifique. C'est une charge de travail très importante : ma base de données commerciales est nécessaire,

mais se révèle insuffisante car il me faut des informations très précises, par exemple : Mademoiselle Nathalie Loubens a-t-elle quitté son hôtel, le Créole Beach ? Monsieur et Madame Alexandre Elcondor et leur fille Héloïse ont-ils pu prendre leur avion au Caire ?

Pour ce faire, mes collaborateurs et moi contactons directement chacun de nos hôtels partenaires, chacune de nos compagnies aériennes, chacun de nos prestataires de services... Un travail énorme !

Communiquer auprès de nos clients, une question de survie ultérieure

Informers nos clients est nécessaire, si ce n'est le plus important.

Si leur avion ne part pas, c'est Promovacances qu'ils considèrent comme responsable, même si c'est la compagnie aérienne qui est juridiquement concernée.

Mais pour moi, c'est notre rôle de les prendre en charge, à la fois parce que nous sommes le plus à même de traiter leurs situations¹⁰, mais aussi parce que je ne souhaite pas que le groupe perde sa réputation de voyageur ayant le meilleur rapport qualité/prix sur le net.

Cette réputation est fondamentale pour acquérir de nouveaux clients. Dans notre métier, c'est le client qui construit la réputation de qualité : après une première expérience, il reviendra ou ne reviendra pas vers nous, nous recommandera ou non autour de lui, laissera une appréciation positive ou négative sur un site de consommateurs, appréciation qui mettra peut-être des années avant de s'effacer...

C'est pourquoi je décide tout d'abord de prendre en charge l'ensemble des hébergements supplémentaires, alors qu'aucune obligation légale ne m'y contraint¹¹.

Mais je sais que ce n'est pas suffisant : en temps de crise, informer notre client de la situation est aussi important que le loger gratuitement.

.....
¹⁰ Cette position n'est pas celle de tous nos confrères.

¹¹ Cela est possible techniquement, car si nos clients n'ont pas pu partir, les autres n'ont pas pu arriver !

◆ **Que leur dire ?**

Pour rassurer notre client, cette communication requiert un objectif clair qui doit être pensé de manière construite :

- ▶ Je dois lui faire prendre conscience de la gravité de la situation en Europe, ainsi que lui expliquer l'origine de son problème.
- ▶ Je dois le rassurer en lui exposant notre plan d'action :
 - ▼ Ce que nous avons déjà mis en œuvre le concernant.
 - ▼ Ce que nous allons faire.
 - ▼ Donner le jour, voire l'heure, d'un prochain « flash info ».
- ▶ Et je dois surtout l'informer de manière fiable : le contenu donné doit se fonder sur des faits, et non sur nos propres interprétations.

◆ **Quels canaux de communication utiliser ?**

La perception de la crise par mes clients est très différente de la mienne. Lorsqu'ils sont en vacances, à Delhi, au bord de la piscine, le nuage de cendres en Europe ne fait pas la Une des journaux locaux : il n'est pas au centre de leurs préoccupations !

Il est donc important que nos clients comprennent bien toute l'étendue de la crise. Le seul moyen que j'ai, c'est de répéter plusieurs fois l'information, de créer en permanence un phénomène d'échos.

Pour cela j'utilise tous les canaux à ma disposition :

- ▶ Le contact humain.
- ▶ Le *call center*.
- ▶ La presse.

Le contact humain : chacun doit être le relais de la même information

Le contact humain est le moyen de communication le plus efficace dans ce type de situation, mais je dois le construire. J'envoie des collaborateurs en voiture sur certaines de nos destinations européennes, pour les autres destinations il n'y a plus d'avions... Je cherche donc des relais locaux pour me représenter.

Je fais établir des liaisons spéciales (fax, mails...) avec chacun d'eux ainsi qu'avec les hôtels et les prestataires. Les dispositions pratiques prises pour chacun de nos clients leur sont fournies : le réceptionniste du Créole Beach

doit avoir les mêmes informations que Monsieur Étienne Nodat, notre client, qu'il a en face de lui. Je cherche à éviter les informations contradictoires émanant de nos prestataires, sources de stress inutiles.

◆ **Le call center : une information personnalisée et fiable pour chacun**

Le *call center* est l'objet d'une attention toute particulière de ma part, c'est l'outil de communication par excellence de nos clients. Il a été son premier contact avec nous.

Je dois pouvoir apporter, à chacun, la réponse qui le concerne comme je l'ai fait lors de sa prise de commande.

Je fais réaliser une typologie de nos clients et, pour chaque catégorie, une réponse personnalisée et précise, dont aucun collaborateur ne doit s'écarter.

Pourquoi une telle attention :

- ▶ Nous sommes dans un *call center*, donc ce n'est pas le même opérateur qui traite deux appels provenant d'un même client ou de sa famille.
- ▶ Si deux clients, dans un même hôtel à Agadir, reçoivent deux réponses différentes à une même question, tous les clients de l'hôtel seront contaminés par ce conflit d'informations.

C'est un minimum, mais j'attache aussi une grande importance au processus qui accompagne cette information, afin de sécuriser notre client.

Ce processus se caractérise par :

- ▶ Une réponse rapide : chaque appel téléphonique, chaque mail, chaque texto reçu doit être traité en moins de vingt-quatre heures, avec une réponse personnalisée.
- ▶ Une réponse inscrite dans le temps : tout opérateur de Promovacances doit reprendre ce qui a été dit préalablement au client et ce qui a été réalisé pour lui : « *Vous nous avez demandé, tel renseignement, tel jour à telle heure, nous vous avons fait telle réponse..., maintenant, compte tenu de la situation, nous pouvons vous informer que...* ».
- ▶ Une réponse confirmée : pour éviter toute mauvaise interprétation, un mail ou un texto résumant l'échange est envoyé après chaque contact client.

Pour l'anecdote, 20 000 clients cela fait beaucoup de transactions. Je suis obligé de faire mettre rapidement en activité des serveurs supplémentaires : stocker toute cette information me demande beaucoup, de place sur mes disques durs.

◆ La presse et autres médias : les faits, les faits et rien que les faits

Paradoxalement, je ne donne que très peu d'informations à la presse au sens large (journaux, radios, télévisions...), je cherche à éviter des dérapages médiatiques : j'ai peur qu'elle ne s'intéresse qu'aux cas pathologiques, ce qui serait anxiogène pour nos clients.

Ainsi je ne diffuse que :

- ▶ Les faits, rien que les faits : « *À l'heure où je vous parle (sous-entendu : la situation peut évoluer dans un sens comme dans l'autre), je viens d'être averti que...* ».
- ▶ Les conséquences de ces éléments et les mesures que j'ai prises.

Surtout, je ne m'engage pas sur des promesses que je ne pourrais pas tenir. Une crise évolue très rapidement et de manière imprévisible, ce serait suicidaire.

Une queue de crise à aménager

Après environ une semaine de blocage complet, l'espace aérien européen s'ouvre progressivement.

Si, pour le gouvernement, la crise est finie, Promovacances n'en est pas encore sorti. Les avions sont répartis à travers le globe, en conséquence :

- ▶ il faut remettre en activité l'ensemble du réseau ;
- ▶ il faut gérer des voyageurs deux fois plus nombreux que d'habitude, car il y a les rapatriements à réaliser et les vols déjà planifiés à assurer.

Le système est très fragile, j'en fais l'expérience :

- ▶ On me propose un vol pour un rapatriement du Caire vers Lyon. Je décide de l'accepter.
- ▶ À mi-parcours, on m'annonce que l'avion se posera à Marseille. J'organise donc un transfert Marseille-Lyon en autocar.
- ▶ À minuit, l'avion est de nouveau réorienté, vers l'aéroport de Lyon. J'annule le transfert depuis Marseille.
- ▶ À une heure du matin, finalement, on m'annonce que l'avion atterrira à Marseille...

Suite à cet événement, je décide de reporter le retour de nos clients d'un ou de deux jours.

Je suppose qu'ils préfèrent rentrer directement chez eux avec un peu de retard, plutôt que de subir un rapatriement chaotique. La clientèle de cette période est composée en grande partie de retraités, elle acceptera sûrement de rester un ou deux jours de plus après une semaine de vacances gratuite...

La fin de la crise : une opportunité !

Peu à peu, les flux se régularisent, et les retours s'organisent.

Pendant, je ne dois surtout pas rompre maintenant la communication auprès de nos clients : ils ont eu un désagrément durant leur voyage. Même si nous leur avons prolongé gracieusement leur séjour et organisé leur rapatriement (ce qui n'était pas de notre ressort), il ne faut pas qu'il y ait des malentendus entre nous.

C'est pourquoi je fais envoyer, au domicile de chacun d'eux, une lettre d'accueil reprenant l'ensemble de nos échanges, un mail étant trop anonyme :

- ▶ les questions posées ;
- ▶ les réponses données ;
- ▶ les actions mises en place.

Nous recevons plusieurs lettres de remerciements très sympathiques. Cela me fait grand plaisir !



Ce qu'en retire Alain

Être proche des évènements et détaché des émotions

Lors d'une crise, on peut vite être dépassé par les évènements et se laisser gagner par les émotions. Or, en tant que manager, ma principale mission, c'est le pilotage précis et raisonné de mon entreprise au milieu de la crise.

Cela nécessite de vivre et connaître au plus près la crise, tout en sachant s'en détacher et garder la tête froide. Une piste parmi d'autres : ne pas penser à soi, mais à la crise à résoudre.

Écarter les peurs

J'ai constaté qu'une crise suscite la peur et l'angoisse au sein de l'entreprise. Deux des manières d'y remédier sont :

- de mettre en place des structures pour canaliser les énergies ;
- d'informer le personnel pour qu'il puisse s'orienter dans le brouillard.

Les collaborateurs peuvent ainsi agir sur leur environnement direct. Ils ne sont plus livrés à eux-mêmes.