



MÉTIER



RALPH HABABOU
Directeur général
de PB RH conseil

Auteur
de *Service gagnant*
(Éd. First, 2007),
de *Génération W*
(Éd. First, 2009)
et de *Service client
pour les nuls*
(Éd. First, 2010).
www.pbrhconseil.com ;
www.generationw.fr
et www.serviceclient-pourlesnuls.com.

« STRESS ET RELATION CLIENT : UN CERCLE VICIEUX »

« Parmi les relations interpersonnelles qui génèrent le plus de stress aujourd'hui, on peut faire figurer au premier rang le contact entre un professionnel et un client. » Ce n'est pas un syndicaliste qui dit cela, ni un DRH, ni même un téléconseiller dans une plateforme téléphonique mais un médecin, le Dr Patrick Legeron, psychiatre et fondateur de Stimulus, cabinet de conseil en changement comportemental sur le stress en milieu professionnel. Son ouvrage, *Le stress au travail* (Éd. Odile Jacob), réédité en livre de poche, est devenu un livre de référence. Et, il a été le premier à alerter les dirigeants sur un tel fléau, bien avant que les suicides fassent les ravages que l'on sait dans certaines entreprises. J'ai eu le plaisir de le faire intervenir auprès d'une entreprise, qui m'a sollicité afin d'entraîner ses managers à gérer les situations délicates avec les clients dans l'univers du B to B.

Garder ses émotions ou exploser

Face à une relation client qui tourne de plus en plus à la confrontation, il nous apprend qu'il existe, en gros, deux types de comportements tout aussi nocifs et inefficaces l'un que l'autre : rester passif avec des émotions inhibées et rentrées (qui aboutissent souvent à des ulcères, un mal-être et une perte de confiance en soi) ou bien devenir agressif avec des émotions qu'on laisse exploser et qui ne sont pas adaptées, ni pour le client ni pour celui qui tente de l'aider.

À tous les niveaux de la relation client, nous sommes désormais confrontés à des situations inédites, jamais connues par le passé et face auxquelles nous nous sentons complètement désarmés. Les clients eux-mêmes

sont de plus en plus sous pression, deviennent agressifs et, dans certains cas, dépassent le cadre d'une relation client-fournisseur classique en créant un sentiment de stress, de panique et d'impuissance auprès des équipes et des managers de l'entreprise.

Dès lors, les deux réponses auxquelles on assiste actuellement (la soumission ou la fuite, "flight or fight") ne sont pas satisfaisantes. Au-delà des troubles psy-

chosociaux générés en interne, cela devient de plus en plus difficile à gérer pour une hiérarchie qui doit arbitrer entre un sentiment d'impunité pour les clients ("les clients peuvent tout se permettre puisqu'ils payent") et des conditions de travail normales et décentes pour les collaborateurs.

« Les clients peuvent devenir agressifs et dépasser le cadre d'une relation client-fournisseur classique en créant un sentiment de stress auprès des managers. »

Le rêve, un manager devenu surhomme

Au-delà des réponses matérielles et des éléments relationnels, il s'agit désormais de prendre en compte la dimension émotionnelle avec les clients. Et, dans un tel contexte, le manager doit devenir le surhomme dont on rêve tous. À l'instar d'une plante qui absorbe le gaz carbonique et qui rejette de l'oxygène, le manager doit importer l'angoisse et le stress pour exporter de l'enthousiasme.

Vous connaissez l'histoire des souris qui sont victimes des clients stressés ? Lorsque le chef se fait maltraiter par les clients, il se met à engueuler ses collaborateurs qui, lorsqu'ils rentrent à la maison se disputent avec leurs femmes, qui elles-mêmes se déchargent en criant sur les enfants qui, de leur côté, frappent le chat pour se venger. Ce dernier n'a plus d'autre choix que d'aller faire souffrir des petites souris... Il faudra bien trouver un moyen de sortir de ce cercle vicieux du stress. ■