

Activités de la 1^{ère} édition

Chapitre 7. La conduite de changement dans un projet de SI

Encadré 7.1 : CRM : le changement...

En 2001, la filiale française de l'assureur Allianz décide d'intégrer une solution de CRM. Il faut diffuser chez les salariés de nouvelles méthodes commerciales.

Le changement n'est pas seulement une histoire de réorganisation pure et simple. Il peut également être provoqué par l'arrivée d'un nouvel outil, de nouvelles méthodes de travail, qui vont provoquer, de fil en aiguille, une mutation importante au sein de l'entreprise. C'est un peu l'histoire qu'a connue la filiale française d'Allianz, groupe d'assurances et de services financiers. La filiale, qui compte quelque 6 000 employés, dont 3 800 conseillers patrimoniaux et 500 managers, décide en 2001 d'implémenter une solution de CRM pour remettre à niveau sa relation client.

Francis Bismuth, psychosociologue et ancien consultant, est l'homme qui va accompagner Allianz France dans ce vaste chantier aux répercussions nombreuses. Le projet va durer en tout deux ans. La mission de Francis Bismuth, qui sur ce projet a facturé 350 jours de travail, est des plus délicates : porter le projet dans les équipes, sans pour autant déstabiliser l'entreprise.

En choisissant de déployer une solution de CRM, la filiale française d'Allianz tente de relever plusieurs défis majeurs : faire glisser son métier de la vente vers le conseil, être à l'écoute du client pour lui proposer le bon produit et le fidéliser. Autant d'objectifs qui ne peuvent être atteints qu'avec des changements profonds dans les techniques de management, qui doivent évoluer vers un mode participatif et une meilleure écoute des collaborateurs, afin de développer, par rebond, l'écoute offerte aux clients.

« Pour qu'un tel projet réussisse, l'animation des équipes n'est pas l'essentiel, souligne Francis Bismuth. Il est surtout primordial d'aider les salariés à s'exprimer et de leur expliquer les raisons de ce projet, les bénéfices qu'il engendre autant pour les employés que pour l'entreprise et les clients. » L'effort de Francis Bismuth va se concentrer sur les équipes commerciales de l'assureur, en tentant de mettre en évidence les savoir-être et les savoir-faire de chacun. En partant de cet état des lieux, le consultant peut alors espérer trouver les leviers nécessaires pour que l'équipe épouse la nouvelle logique CRM.

« Tout d'abord, nous avons déterminé dix situations clés de travail, tant pour les commerciaux que pour les managers, explique-t-il. Sur ces dix situations représentatives, il s'agissait de montrer aux salariés les points faibles et les améliorations à apporter. Pour chaque situation, nous avons mis en place un système d'autoévaluation et d'évaluation croisée. Ce double système d'évaluation a permis de se mettre d'accord sur les efforts à fournir en matière de CRM. »

Ces deux ans d'accompagnement auprès des équipes d'Allianz France vont permettre aux salariés de s'immerger dans une nouvelle culture commerciale. « Mais les freins au changement étaient nombreux, constate Francis Bismuth. Par exemple, le mode de rémunération des commerciaux, qui s'appuie sur du fixe et des commissions, incite plus ces derniers à maximiser le volume des ventes qu'à favoriser le conseil aux clients. Il a fallu démontrer l'intérêt de la fidélisation sur le long terme pour les persuader. »

Malgré ces quelques réticences, l'action engagée par la filiale française d'Allianz a incité plusieurs milliers de salariés à modifier la façon dont ils pratiquaient leur métier et à devenir, *de facto*, des acteurs de l'évolution de l'entreprise. La meilleure preuve qu'un changement s'est opéré.

Questions

1. Dans quelle mesure l'introduction d'un nouvel outil logiciel peut-elle nécessiter un dispositif de management du changement ?
2. Qui sont les acteurs d'un tel dispositif de management du changement ?

Source : *Le Journal du Net*
<http://management.journaldunet.com>, mai 2004

Cas pratique : Metro Cash & Carry France, l'euro et la gestion du changement

Metro Cash & Carry France en quelques chiffres :

- Leader en France du commerce de gros alimentaire.
- 75 entrepôts représentant 300 000 m² de surface de vente.
- CA 2001 : supérieur à 3 milliards d'euros.
- Effectif : 8 000 personnes.

Metro Cash & Carry France (MCCF) a saisi l'opportunité représentée par l'arrivée de l'euro pour se rapprocher encore de ses clients, « sans lesquels l'entreprise n'existerait pas », rappelle Michel Arnoult, président de MCCF. Restaurants, épiciers, bouchers, artisans... c'est-à-dire tous les professionnels indépendants qui viennent s'approvisionner dans les 75 entrepôts du distributeur, mais aussi ses fournisseurs, ses partenaires et, bien entendu, ses collaborateurs ont été au cœur du processus de gestion du changement mis en œuvre avec le support d'IBM Global Services au cours des dix-huit mois qui ont précédé l'événement. Pour le président de MCCF, il fallait « faire en sorte que chacun s'approprie la nécessité de changer en combinant habilement l'humain et la technique ».

Un projet d'entreprise

Michel Arnoult est très satisfait de sa visite, le 2 janvier 2002, dans l'un des entrepôts les plus fréquentés de la région parisienne : « La fluidité du passage en caisse était totale. Ni le personnel, ni les clients n'étaient stressés et les statistiques de vente ont marché en euros dès le premier jour. » Le succès du passage à l'euro est à mettre au crédit d'une aptitude à gérer le changement, fortement ancrée dans la culture du leader du commerce de gros alimentaire. IBM Global Services a accompagné ce véritable projet d'entreprise. Outre l'expertise technologique de ses ingénieurs, qui a permis de mettre à niveau le système d'information, les compétences métiers des consultants ont aidé Metro à appréhender efficacement la problématique du passage à la nouvelle monnaie. La démarche s'est appuyée sur deux exigences fortes : la volonté d'aider les clients dans leur propre adaptation et la volonté de communiquer intensément avec tous les acteurs concernés. IBM Global Services a été très impliqué dans ce processus au titre de consultant chargé de piloter le projet sur le plan méthodologique.

Six grands chantiers

Un groupe de travail interne réunissant une vingtaine de personnes de tous horizons a été mis en place, de la direction des ventes à celle des achats en passant par la communication, l'informatique, la logistique, les ressources humaines, la gestion comptable et financière, la sécurité... Toutes les fonctions étaient représentées, sans exception. Six chantiers ont été définis puis mis en œuvre. Les consultants IBM ont contribué à la définition du périmètre et des objectifs de chaque chantier pour aboutir à un plan d'action général et donner une vision permanente de l'avancement du projet à la direction générale. Ces six chantiers ont été :

- l'aide aux clients : aménagement d'un « point euro » dans chaque entrepôt pour apporter des réponses concrètes à des questions concrètes, information mensuelle *via* les supports de marketing direct, mise à disposition d'outils de conversion adaptés à leur activité, démonstration des caisses enregistreuses et des terminaux de paiement ;
- la formation des 8 000 collaborateurs, avec une attention particulière portée au personnel en contact direct avec les clients et amené à manipuler les nouveaux instruments monétaires – des collaborateurs qui sont, aux yeux de Michel Arnoult, autant de vecteurs de formation dans leur propre famille ;
- la communication interne et externe pour expliquer à tous les partenaires de Metro et à ses salariés l'évolution du projet ;
- la logistique et la sécurité nécessaires à la mise en place de la double circulation monétaire début 2002 ;
- la définition des modalités de passage à l'euro avec les fournisseurs ;
- les adaptations du système d'information dans ses multiples aspects.

Ce dernier chantier a été très complexe car il a touché toutes les composantes du système d'information. Il a fallu agir dans trois domaines :

- adapter les systèmes anciens ;
- faire migrer les données des systèmes remplacés récemment, notamment SAP R/3 ;
- intégrer de nouvelles instructions dans les applications en cours de développement.

La bascule s'est faite le 1er janvier 2002 dans de très bonnes conditions.

« IBM Global Services nous a apporté une aide décisive, affirme Thierry Bridot, directeur e l'organisation et de l'informatique de Metro Cash & Carry France. Le projet a té géré de façon professionnelle grâce à des qualités de management d'équipes et à la maîtrise de la technologie. » Le distributeur poursuit ainsi son adaptation permanente ux changements pour apporter la preuve qu'il est bien le « partenaire au quotidien » de ses clients et transformer une contrainte comme le passage à l'euro en opportunité commerciale.

Questions

1. Quels sont les principaux acteurs de ce projet ?
2. Pour quelles raisons Michel Arnoult, président de MCCF, peut-il qualifier ce projet de véritable « projet d'entreprise »?
3. Quels sont les facteurs clés de succès de la mise en œuvre de ce projet que vous pouvez identifier ?