



# Management du changement

## Les 12 erreurs fatales

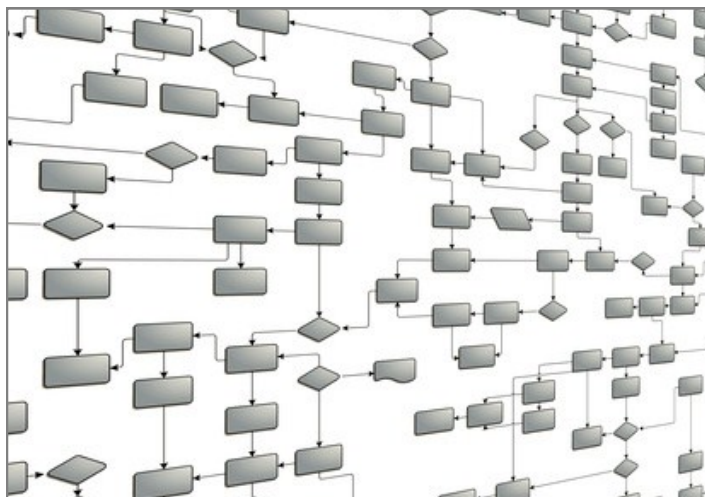
qui vont faire échouer vos projets de CRM



Patrice Wellhoff

## Erreur 1

# Penser qu'un projet CRM est avant tout un projet technique



S'il y a bien une erreur classique qui se répète de projet CRM en projet CRM, c'est de croire que c'est un projet technique. Si la technique joue un rôle—ce qui est évident— ceci n'est absolument pas le critère clé de la réussite.

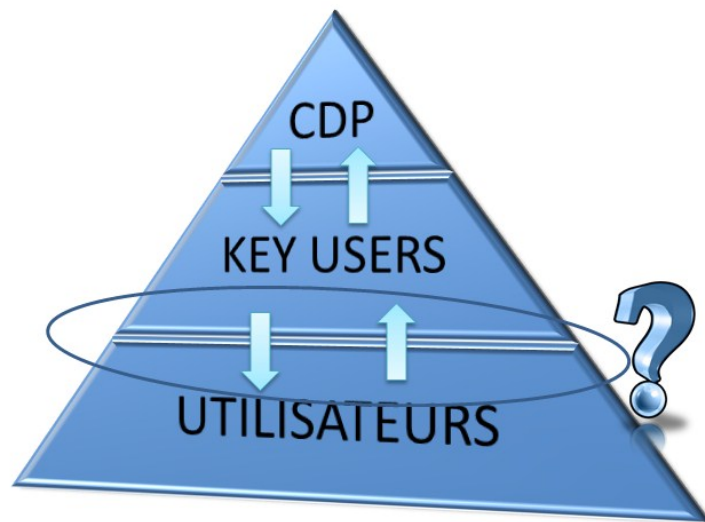
La vérité, c'est que c'est tout d'abord un projet de changement. Les habitudes et comportements des commerciaux et du management vont devoir changer.

- Leurs clients et prospects seront maintenant plus visibles.
- Le management va avoir plus de statistiques et d'informations, sans avoir besoin de passer par le commercial.
- Le marketing pourra aussi contacter plus directement prospects et clients...

Ceci offre de nombreux avantages, de nombreuses possibilités pour l'entreprise comme pour le commercial. Mais si vous ne savez pas comment faire passer correctement votre message, vous risquez de finir en ayant un superbe système, techniquement parfait... mais non utilisé

## Erreur 2

Espérer que les key users vont représenter les utilisateurs



Beaucoup de projets CRM démarrent avec la mise en place de key-users, censé représenter les utilisateurs, dont la mission est d'aider à l'analyse du futur système.

La vérité, c'est que dans plus de 90% des cas, les key-users ne représentent qu'eux même, que parfois ils ne peuvent pas venir lors de réunion de projets, ou se font remplacer par d'autres qui ne savent même pas pourquoi ils viennent aux réunions.

Il en résulte que les utilisateurs découvrent le système le jour de la formation... et parfois ont des remarques pertinentes qui remettent en question des points d'analyse ou de développement.

Sans éliminer le rôle vital des key-users, il ne faut pas espérer qu'ils auront une mission plus étendue que celle qu'ils peuvent prendre.

Compléter leur action par celle d'un responsable du changement va permettre de combler ce vide et s'assurer que le système proposé sera accepté.

## Erreur 3

Croire que les raisons réelles de résistances vont être abordées en réunion.



C'est très rarement le cas.

Il existe évidemment le cas où des mensonges ou des vérités déformées peuvent vous être présentés. Mais même dans le cas où ceci n'arrive pas, les faits et opinions présentés sont nécessairement sélectionnés : vos utilisateurs vont vous expliquer ce qu'ils pensent que vous ne savez pas, et omettre ce qu'ils présupposent que vous connaissez.

C'est ainsi que des données clé sont très souvent omises et peuvent vous conduire à des conclusions erronées.

Ne vous basez jamais sur des conclusions entendues en réunion, mais vérifiez toujours ce qui se passe en réalité sur le terrain.

## Erreur 4

# Mettre trop d'attention sur ceux qui résistent le plus



Ceux qui résistent le plus sont souvent ceux qui causent le plus de soucis.

Mais de manière générale, même s'ils peuvent avoir un pouvoir de nuisance, ce ne sont pas les plus nombreux.

Occupez-vous de ceux qui résistent, mais passez le plus de temps avec les plus nombreux. Investissez votre temps au bon endroit !

## Erreur 5

# Ignorer le management du changement



Ne nous voilons pas la face, un projet CRM est avant tout un projet humain.

C'est un projet qui peut modifier en profondeur la relation du commercial avec l'informatique, la relation du commercial avec sa hiérarchie, et la relation du client avec toute l'entreprise.

De multiples habitudes et comportements vont probablement devoir évoluer.

La fonction complète de management ou conduite du changement doit être prise, qu'elle le soit par le chef de projet ou par une personne travaillant directement avec le chef de projet. Elle peut être prise en interne ou sous-traitée à un prestataire. Peu importe.

Ce qui est important, c'est que cette fonction soit réellement tenue, et correctement pilotée. La réussite du projet en dépend directement.

## Erreur 6

# Confondre le management du changement avec l'accompagnement du changement



Accompagner le changement est une activité de support, de soutien, d'assistance.

Manager le changement consiste à le faire aboutir, à s'assurer qu'il a bien eu lieu.

Si pour accompagner le changement, les deux piliers que sont la communication et la formation sont les éléments clés à maîtriser, lorsqu'il s'agit de manager, de conduire, de faire aboutir un projet CRM, il est vital de maîtriser des techniques complémentaires.

N'espérez pas que seule une communication de projet et une bonne formation vont résoudre les craintes et les à-priori que vont faire naître la mise en place d'un CRM auprès des commerciaux.

## Erreur 7

Croire qu'il est nécessairement plus difficile de faire changer un groupe de personnes qu'une personne seule



Cette opinion est très souvent adoptée après avoir passé du temps à vouloir faire changer un individu particulier sans succès.

Alors on pense naturellement que s'il est déjà difficile de faire changer une personne, il est d'autant plus difficile de faire changer tout un ensemble de personnes.

Pourtant ce n'est pas ce que démontrent les faits. Lorsque l'on s'adresse à un groupe, il est rare d'avoir une adoption de 100% de la population concernée. Mais il est tout aussi rare d'avoir 100% de refus.

Un certain pourcentage va suivre, et action après action, de plus en plus de gens vont suivre jusqu'au moment où vous aurez atteint la masse critique qui fera que votre projet sera de facto accepté.



## Erreur 8

Ne pas réaliser que la mission de l'équipe de management du changement évolue dans le temps



Un projet de management du changement passe par une succession de phases dans lesquelles différents obstacles vont devoir être traités. Il existe en fait 5 phases successives par lesquelles tout projet de changement doit passer.

Par conséquent les actions d'une équipe de management de changement évoluent et celles-ci doivent changer de manière de fonctionner à chaque phase.

Si vous ne faites pas cela, vous pouvez avoir des communications qui ne finissent jamais, un encadrement qui ne sait jamais quand et comment s'organiser, des formations où les piqures de rappel sont incessantes, ou des retours arrière lors du turnover naturel des équipes.



Les systèmes de CRM ouvrent la voie à plus de contrôle. C'est vrai. Les systèmes de CRM offrent au management des statistiques et des possibilités de comparaison gigantesques. C'est encore vrai.

Ne pensez pas qu'en cachant ces faits aux commerciaux, ou en ne disant pas la vérité vous allez éviter les problèmes. En réalité, en faisant ceci, vous mettez de l'huile sur le feu, car ils ne sont pas dupes.

Une fois que l'on aura repéré que vous ne dites pas la vérité, on ne vous croira plus.

La solution passe par un accompagnement correct de l'encadrement commercial afin qu'il utilise avec justesse et bon sens les possibilités du système., et qu'il ne crée pas des indicateurs pour le plaisir d'avoir des indicateurs.

Le choix d'indicateurs pertinents est même la clé de la réussite d'un système CRM.

## Erreur 10

# Confondre le fait de résister AU changement avec le fait de résister A CE changement



Il y a deux raisons de résister. La plus première, la plus classique, est la crainte irrationnelle de l'inconnu : on sait ce que l'on a et que l'on perd, mais on ne sait pas ce que l'on aura. Ce n'est pas que le changement proposé est mauvais en soi, mais le fait de changer fait peur.

La seconde, est la résistance légitime et rationnelle. Elle se produit lorsque quelque chose dans le projet de changement a mal été vu et risque de poser de réels problèmes.

Hélas, dans les deux cas, une raison apparemment logique et rationnelle de s'opposer au changement est présentée, et il faut distinguer la peur de la raison logique, car elles se traitent différemment.

Comment y arriver ? Lorsque vous démontez l'argument d'une personne qui résiste par peur, vous la verrez immédiatement trouver une nouvelle raison apparemment légitime de résister. C'est ainsi que vous la reconnaîtrez : elle trouve sans cesse de nouvelles raisons de résister.

## Erreur 11

Penser que le projet se termine au moment du go-live



Pour un chef de projet, le moment du go-live est un moment clé, qui marque le début de la phase finale de son projet.

Il ne lui reste normalement que les derniers réglages et mises au point à faire.

Mais, du point de vue du management du changement, nous ne sommes qu'au milieu du gué.

C'est maintenant que les plaintes des commerciaux vont surgir. C'est maintenant que les commerciaux vont attribuer leurs éventuelles mauvaises performances à l'arrivée du nouveau système.

Et si tout se passe bien, c'est le moment où l'on ne vit que les inconvénients et où l'on ne peut pas encore tirer profit des bénéfices du système.

La règle d'or est : dans un projet CRM, lorsque l'on démarre le système on n'est qu'à mi-parcours du projet de changement.



Les gens cherchent plus un leader qu'une assistante sociale.

Trop assister les collaborateurs, trop les materner les infantilise et va les conduire à adopter une mentalité d'assisté qui ne leur plaira même pas au fond d'eux même.

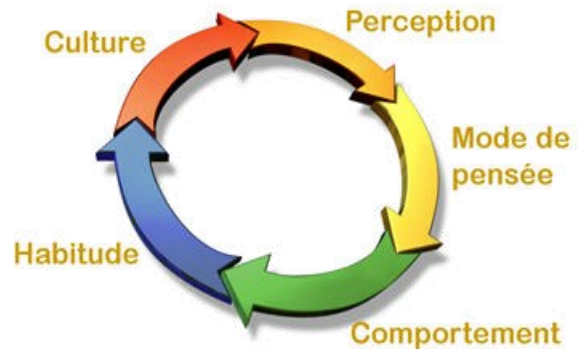
Un changement se conduit, se manage. Dans certaines phases du changement l'aide, le support, et l'assistance sont souhaitables et nécessaires. Dans d'autres phases, le leadership et la discipline seront les outils adéquats.

Ne se baser que sur de l'assistanat, ou ne se baser que sur de la discipline ne permettront ni l'un ni l'autre d'aboutir au résultat espéré.

# La démarche PROCMP®



Le management du changement est le processus à déployer dans une organisation pour qu'un projet qui change des habitudes de l'entreprise puisse être mis en place sans se heurter à des résistances humaines, qu'il s'agisse de résistance passive ou – dans les cas les plus extrêmes – des résistances violentes ou des grèves.



## **CULTURE**

Le management du changement est une activité qui permet de faire passer une organisation d'une culture vers une autre culture. La première étape de la roue consiste à connaître la culture de départ. Nous détaillons les habitudes et modes de travail qui vont devoir changer entre la culture de départ et la culture cible..

## **PERCEPTION**

L'étape préalable à tout changement consiste à faire percevoir aux intéressés qu'un changement est nécessaire, pourquoi il l'est, et vers où l'entreprise se dirige. Il est nécessaire que personne ne se sente exclu du projet, et que chacun, parce qu'il est informé et sait à quoi s'attendre, puisse appréhender le changement, l'intégrer et se préparer à le vivre.

## **MODE DE PENSEE**

Tout changement rend nécessaire de voir et d'envisager les choses sous un autre angle. Cette étape permet de mettre en évidence les nouveaux modes de pensées, les connaissances à acquérir, les nouveaux outils à mettre en place ainsi que les nouvelles organisations en découlant.

## **COMPORTEMENT**

Un changement ne se termine pas lorsque les équipes ont acquis une nouvelle manière de penser. Il faut que celle-ci prenne vie dans les actions et dans le comportement quotidien. L'étape comportement résout cela en s'assurant que le changement demandé est effectif. Un suivi terrain proche débloque les problèmes rencontrés tout en remontant les incohérences éventuelles à l'équipe projet afin que celles-ci soient prises en compte et résolues.

## **HABITUDE**

C'est l'étape durant laquelle le projet quitte le mode projet pour s'intégrer à la vie de l'entreprise. Il faut alors mettre en place les différents outils (reporting, procédures, outils divers, etc.) et les modes de management qui garantiront que le nouveau comportement subsiste.

# Témoignage CRM

Notre entreprise est la régie publicitaire interne d'un groupe de presse.

L'évolution de notre univers professionnel nous a poussé à implémenter un CRM pour nous permettre de mieux gérer nos clients tout en ayant une vue globale sur nos activités.

Si nous avons choisi nos fournisseurs pour le logiciel ainsi que la société qui allait nous le configurer, il restait une énorme inconnue qui pouvait faire échouer tout ce projet.

Avoir un bon système, c'est bien....mais l'utiliser, c'est mieux ....le faire adopter par tous les travailleurs était l'idéal à atteindre.

Mais ce point constituait le plus grand risque.

En effet, le personnel de notre entreprise se caractérise par

- un nombre important de travailleurs relativement âgés et ayant une forte ancienneté ; d'habitudes fortement ancrées,
- une diversité très importante dans les formations (peu ont fait les mêmes études) ;
- un potentiel conflit intergénérationnel avec les nouveaux venus (la fameuse génération Y avec ses demandes, ses envies, ses exigences, ....).

Comme toutes les entreprises notre secteur d'activités subit les effets de la crise .... mais doit également affronter une crise structurelle qui nous impose de modifier notre offre de produits.

Dans un tel contexte, mettre en place un nouvel outil qui, pour sa réussite, doit être utilisé par tout le personnel relève de la gageure ! Nous en étions, heureusement, conscients.... et nous nous sommes fortement documentés sur le Change Management.

Nous savions que l'implémentation de ce CRM allait exiger de notre part un fameux travail de réorganisation mais également un travail de persuasion sur la pertinence des choix opérés.

Nous avons fait appel à Key Partners pour nous aider dans cette mission essentielle.

Grâce à leur savoir-faire, nous expliquant les différentes étapes par lesquelles nous allions et devions passer, nous montrant comment éviter les écueils et en assurant, pour finir, la formation concrète de tout notre personnel à ce CRM, nous sommes arrivés à un résultat que nous ne pensions pas atteindre aussi facilement.

Tous nos commerciaux, tous nos administratifs, utilisent cet outil ....et demandent même de nouvelles fonctionnalités nous permettant d'encore mieux faire notre job.

Grâce à (...), son sens de l'écoute, son didactisme pour aider tous les membres de nos équipes, sa méthode de travail, nous sommes arrivés à réaliser ce projet dans les délais que nous nous étions fixés ....

Du super boulot !

Henry

**La Libre** BELGIQUE

# Les services Key Partners



## FORMATION

Nous animons régulièrement des séminaires sur notre méthodologie de management du changement. Nous les animons en inter entreprise à Paris et à Bruxelles, ou en intra entreprise dans vos locaux.

Programme et dates de séminaire : rendez-vous sur notre site web

## COACHING

Nous offrons des services d'accompagnement professionnel personnalisé pour aider tous nos clients à mettre en œuvre la roue du changement.

Ils ont pour objectif de vous permettre d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans les activités de changement que vous pilotez. À travers notre coaching, vous allez approfondir vos connaissances et améliorer vos performances.

Notre objectif est de vous rendre autonome, et non pas dépendant.

Le coaching se déroule sous forme de séances d'une ou de deux heures, à une fréquence déterminée à l'avance. Ainsi aucun de vos projets de changement ne restera sans réponse.

Ces services peuvent être conduits de deux manières

- ◆ Le coaching classique en présentiel
- ◆ Le coaching par téléphone



## CONSULTING

Le cœur de notre métier est le consulting. Ce que nous enseignons dans nos séminaires correspond à ce que nous mettons en pratique chez nos clients.

Qu'il s'agisse de la prise en charge complète d'une mission de changement comme d'un support ponctuel lors d'une phase critique du changement, ou encore la création de contenu pédagogique, nos consultants sont là pour vous aider à faire aboutir vos projets.



Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site web

[www.key-partners.biz](http://www.key-partners.biz)



# Références





## **KEY PARTNERS**

55 avenue Marceau, 75116 Paris  
Tel 09 77 19 51 14 / Fax 01 53 01 35 68

Clos du Bergoje, 41/8— 1160 Bruxelles  
Tel 02 880 82 49

email : [infos@key-partners.biz](mailto:infos@key-partners.biz)  
[www.key-partners.biz](http://www.key-partners.biz)