

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

Master Académique en Management des Organisations

**La conduite du changement lors de l'implémentation d'un  
projet de CRM**

**Elaboré Par : FERHI LOUISA**

**Encadrée par : Pr TOUMI DJAMILA**

**Juin 2017**



## RÉSUMÉ

Aujourd'hui les entreprises font face à de multiples défis managériaux, stratégiques, technologiques .... La diversité de ces défis pousse les entreprises à s'adapter en opérant des changements qui touchent le plus souvent à leur organisation interne et le fonctionnement de leurs directions. L'implémentation d'un CRM est une étape cruciale pour une entreprise, sa réussite représente un défi car elle est liée à la bonne gestion du changement. Cette recherche vise à comprendre la contribution de la conduite du changement afin d'assurer une implémentation réussie du CRM. Notre étude de cas, qui porte sur ADEX Technology nous a permis de connaître la nécessité de mettre en place une stratégie de conduite du changement afin d'accompagner et d'encadrer les collaborateurs lors de l'implémentation d'un projet CRM.

**Mots clés :** Changement, communication, formation, implication, conduite du changement, CRM

## ABSTRACT

Today, companies face multiple managerial, strategic and technological challenges. The diversity of these challenges drives companies to adapt by making changes that most often affect their internal organization and the operation of their directorates. The implementation of a CRM is a crucial step for a company. Its success is a challenge because it is linked to the good management of change. This research aims to understand the contribution of change management in order to ensure a successful implementation of CRM. Our case study on ADEX Technology allowed us to know the need to implement a change management strategy in order to support and coach employees when implementing a CRM project.

**Keywords :** change, communication, training, involvement, change management, CRM

## ملخص

تواجه الشركات اليوم تحديات متعددة سواء كانت، إدارية، استراتيجية، تكنولوجية .... تنوع هذه التحديات تدفع الشركات إلى التأقلم عن طريق تغييرات تؤثر غالبا على نظامها الداخلي وطريقة عمل أقسامها. وضع تحت التنفيذ وسيلة لإدارة علاقات العملاء تعتبر خطوة حاسمة بالنسبة للشركة حيث أن نجاحها يعتبر تحدي لأنه مرتبط بحسن إدارة هذا التغيير. هذا البحث يهدف لتوضيح أهمية إدارة التغيير في تنفيذ وسيلة لإدارة علاقات العملاء. العينة المدروسة في هذا البحث أدكس تكنولوجي أثبتت لنا مدى أهمية وضع استراتيجية لتسيير التغيير ومساندة العملاء وتوجيههم في تنفيذ وسيلة لإدارة علاقات العملاء.

**الكلمات المفتاح:** التغيير، المواصلة، التكوين، الانضمام، تنفيذ التغيير، وسيلة لإدارة علاقات العملاء

## REMERCIEMENTS

Je commencerais la présentation de mon mémoire en remerciant Allah le Tout puissant de m'avoir donné foi, patience et amour du savoir afin d'accomplir ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à :

Madame TOUMI Djamila, mon encadreur, qui a bien voulu assurer le suivi de mon travail, pour son aide, ses orientations et suggestions.

Mon promoteur au sein d'ADEX Technology.

Ainsi qu'à Monsieur et Madame FERHI, M. Hadji Kouidri qui n'ont ménagé ni leurs temps ni leurs efforts tout au long de la réalisation de ce travail.

Mes pensées vont à mes parents, mes frères, mes collègues et amis qui m'ont constamment soutenu et témoigné leurs soutient moral.

À tous les honorables membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Enfin, mes remerciements s'adressent également à tous mes professeurs et à l'administration de l'E.N.S.M et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ce travail.

## Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Contexte et objectifs de la recherche .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Pertinence de la recherche .....</b>	<b>5</b>
2.1 Pertinence théorique.....	6
2.2 Pertinence managériale .....	6
<b>3. Questions de recherche .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Contexte organisationnel.....</b>	<b>7</b>
4.1 Présentation de l'organisme d'accueil.....	7
4.2 Chiffre d'affaire d'ADEX Technology.....	9
4.3 Les partenariats stratégiques d'ADEX Technology .....	10
4.4 Les clients d'ADEX Technology .....	10
4.5 Organigramme d'ADEX Technology.....	11
4.6 Les services d'ADEX Technology :.....	13
<b>5. La problématique de la Direction Commerciale &amp; Marketing .....</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>15</b>
<b>1. Revue de littérature .....</b>	<b>16</b>
1.1 Emergence et évolution du CRM .....	16
1.2 Le CRM dans l'entreprise.....	19
1.2.1 Les approches du CRM.....	19
1.2.2 La valeur ajoutée du CRM.....	20
1.2.3 Les facteurs de réussite d'un projet CRM.....	21
1.3 Le changement Organisationnel.....	22
1.3.1 Les éléments du changement organisationnel .....	23
1.3.2 Les facteurs du changement organisationnel .....	24
1.3.3 Les facteurs externes.....	24
1.3.4 Les facteurs internes .....	25
1.4 Les grands paradigmes de la conduite du changement.....	25
1.4.1 Le paradigme sociologique.....	26
1.4.2 Le paradigme instrumental.....	29
1.4.3 Le paradigme managérial .....	31

1.4.4 Le paradigme stratégique-organisationnel : .....	32
1.4.5 Le paradigme expérientiel : .....	32
2 Cadre conceptuel.....	32
2.1 Théorie et concepts .....	33
2.1.1 Théorie .. .....	33
2.1.1.1 Typologie du changement organisationnel .....	33
2.1.1.2 Les politiques du changement .....	34
2.1.1.3 Variables du changement .....	34
2.1.1.4 Les stratégies du changement .....	35
2.1.2 Concepts .....	36
2.1.2.1 Définition du changement.....	36
2.1.2.2 La conduite du changement .....	37
2.1.2.3 La notion de CRM.....	37
2.1.2.4 Le concept de projet.....	38
<b>CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE &amp; RESULTATS .....</b>	<b>39</b>
1. Cadre méthodologique .....	40
1.1 Approche méthodologique .....	40
1.2 Méthode et instruments de mesure .....	40
1.3 Sélection et recrutement des interviewés.....	41
1.4 Procédure de collecte des données .....	42
2. Présentation des résultats.....	42
2.2 Description de l'échantillon .....	42
2.3 Traitement et analyse des données.....	43
3. Discussion des résultats.....	48
3.1 Le point de vue des commerciaux .....	49
3.2 Le point de vue du management.....	51
3.3 Rapprochement des points de vue.....	52
4. Interprétation des résultats.....	53
5. Propositions .....	54
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>57</b>
<b>RÉFÉRENCES BILIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>60</b>
<b>ANNEXE A – Guide d'entretien pour les commerciaux .....</b>	<b>64</b>
<b>ANNEXE B – Guide d'entretien pour le management .....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXE C – Matrice d'analyse management.....</b>	<b>68</b>
<b>ANNEXE D – Matrice d'analyse commerciaux.....</b>	<b>70</b>

<b>ANNEXE E – Processus de création d’opportunités sur CRM .....</b>	<b>72</b>
<b>ANNEXE F – Rapport d’activité sur CRM .....</b>	<b>74</b>
<b>ANNEXE G – Tableau de bord des activités sur CRM .....</b>	<b>76</b>
<b>ANNEXE H – Vue globale du CRM .....</b>	<b>78</b>
<b>ANNEXE I – La roue du changement .....</b>	<b>80</b>
<b>ANNEXE J – La déclaration sur l’honneur d’engagement à respecter les règles d’authenticité scientifique dans l’élaboration d’un travail de recherche.....</b>	<b>82</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Fiche signalétique .....	8
Tableau 2 : Répartitions des employés par département .....	11
Tableau 3 : Evolution du CRM .....	17
Tableau 4 : Facteurs de réussite du CRM.....	21
Tableau 5 :Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel .....	24
Tableau 6 : Le modèle de Kanter : La roue du chagement.....	30
Tableau 7 : Les types de changement.....	34
Tableau 8 : Les stratégies du changement.....	35
Tableau 9 : Description de l'échantillon .....	42
Tableau 10 : Répartitions des réponses commerciales selon le thème la perception du CRM .....	44
Tableau 11 : Répartitions des réponses commerciales selon le thème le processus avant le CRM .....	44
Tableau 12 : Répartition des réponses commerciales selon le thème la perception de la conduite du changement .....	45
Tableau 13 : Répartition des réponses commerciales selon le thème la conduite du changement selon 3 axes .....	45
Tableau 14 : Répartitions des réponses managériales selon le thème l'initiation au changement.....	46
Tableau 15 :Répartitions des réponses managériales selon le thème la stratégie de conduite du changement.....	47
Tableau 16 : Répartitions des réponses managériales selon le thème la conduite du changement sur 3 axes.....	47
Tableau 17 : Répartitions des réponses managériales selon le thème la perception et résistances au changement.....	48
Tableau 18 : La roue du changement.....	69

## Liste des figures

Figure 1 : L'évolution du chiffre d'affaires d'ADEX Technology .....	10
Figure 2 : Organigramme ADEX Technology .....	12
Figure 3 : Apparition du CRM .....	18
Figure 4 : Les lieux du changement.....	23
Figure 5 : Les 5 paradigmes de la conduite du changement.....	26
Figure 6 : Modèle du changement de Kurt Lewin.....	27
Figure 7 : La carte des partenaires.....	28
Figure 8 : Les 8 étapes de la conduite du changement selon Kotter .....	31
Figure 9 : Le processus commercial .....	49
Figure 10 : Démarche de conduite du changement pour un projet CRM.....	55

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

**ENSM** : École Nationale Supérieure De Management

**CRM** : Customer Relationship Management

**TIC** : Technologie de l'Information et de la Communication

**IT** : Information Technology

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**SAV** : Service Après Vente

**ROI** : Return Of Investment (Retour sur investissement)

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**ATM** : Algérie Télécom Mobilis

**BDL** : Banque de Développement Local

**AGB** : Arab Gulf Banque

**GAM** : Générale Assurance Méditerranéenne

**ESHRA** : Ecole Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration

**NTIC** : Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication

**ERP** : Entreprise Resource Planning

**CDC** : Conduite Du Changement

**CA** : Chiffre d'Affaires

# **INTRODUCTION**

De nos jours, tout processus de développement économique et social se fait à travers les technologies de l'information et de la communication. Le marché de la technologie et de l'innovation informatique connaît depuis ces cinq dernières années un développement spectaculaire dans le monde et particulièrement en Algérie.

La modernisation des économies est ainsi inconcevable sans une domestication rapide du numérique par l'ensemble des acteurs économiques et sociaux : les administrations, les entreprises ou les citoyens. Dans ce contexte, l'Algérie a connu une véritable révolution dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication que ce soit dans la vie personnelle ou dans le développement des entreprises. Aujourd'hui les managers, intègrent de plus en plus l'aspect technologique dans la gestion de leur entreprise pour améliorer leur performance. Une entreprise à caractère commerciale a pour objectif d'accroître son chiffre d'affaires, de satisfaire et de fidéliser ses clients. Le rôle d'un manager commercial est de superviser son équipe, suivre la progression et les volumes de vente quotidiens ou mensuels mais aussi d'avoir un suivi quotidien et plus de visibilité sur ce qui se passe en interne, sur l'évolution du marché et sur la demande des concurrents. C'est pour faire face à ces exigences que les managers se tournent vers les nouvelles technologies et plus précisément l'utilisation de logiciels qui permettent de suivre les commerciaux et la relation client et ce avec un outil collaboratif, fluide et qui facilite la mobilité, tel que le Customer Relationship Management ou Gestion de Relation Client.

Plusieurs des entreprises qui ont mis en place des CRM sont passées d'un vif enthousiasme pour le projet à la plus grande désillusion. Au fil du temps, elles constatent que le logiciel est souvent mal renseigné, critiqué voir non utilisé par les commerciaux. Ou encore que les managers de ces mêmes commerciaux continuent d'utiliser leurs anciens systèmes pour piloter l'activité. Quand reparassent les anciens outils, du post-it au fichier Excel, vient l'heure du bilan sur la déconnexion entre les solutions CRM et les besoins des commerciaux. (Benichon, 2016).

L'implémentation d'un CRM est une étape cruciale pour une entreprise, cela représente un grand tournant et un changement parfois radical, spécialement pour le département commercial. Le changement n'est pas seulement une histoire de réorganisation. 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 la conduite du changement dans le cadre de l'implémentation d'un CRM qui a retenu notre attention. Nous avons choisi ce sujet afin de souligner l'importance accordée à l'accompagnement et à la mise en place d'une stratégie de conduite de changement au sein d'une entreprise de service. La façon dont les employés perçoivent et vivent ce changement joue un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec de ce projet.

Ce thème nous permettra aussi d'élargir et d'approfondir nos connaissances dans le domaine du management, de la conduite du changement et des relations humaines.

Notre contribution managériale est de déterminer les facteurs décisifs dans le cadre d'un changement au sein d'une organisation, mais aussi comment le conduire dans un projet de mise en place d'un CRM dans une entreprise développée technologiquement.

Afin de réaliser notre étude, nous avons élaboré un plan de rédaction constitué de trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à la problématique et à la présentation d'ADEX Technology. A travers ce chapitre, nous expliquons les objectifs, la pertinence de notre thème et la problématique.

Le second chapitre est consacré à la revue de littérature et au cadre conceptuel, nous présentons dans la revue de littérature les différentes recherches et étude effectuées dans le domaine du CRM, du changement et de la conduite du changement. Dans le cadre conceptuel nous définirons les théories et les principaux concepts sur lesquels est basée notre recherche.

Enfin dans le troisième chapitre, nous présenterons la méthodologie que nous avons suivie, les résultats et leurs analyses, mais aussi des suggestions.

# **CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE**

Dans un environnement changeant et en perpétuel évolution, les entreprises sont en concurrence dans un marché mondial où l'avantage concurrentiel peut être atteint de différentes façons. La valeur la plus sûre pour une organisation c'est sa relation avec ses clients. L'entreprise doit mettre tout en œuvre pour préserver et améliorer cette relation. Une grande partie des entreprises privilégient le développement de relations bénéfiques et durables avec leurs clients. Ce n'est pas nouveau, mais de nouveaux éléments émergent : le développement des processus commerciaux, les progrès technologiques rapides et l'intérêt croissant pour de nouvelles façons d'y parvenir. C'est le cas de la Gestion de la Relation Client qui est une interaction entre tous ces éléments pour accroître la fidélité de leurs clients et soutenir la compétitivité.

## **1. Contexte et objectifs de la recherche**

L'utilisation de simples outils comme l'Excel et les tableaux de bord deviennent obsolètes pour des managers dont la plupart du temps l'unique obsession est d'accroître leur chiffre d'affaires. Toutefois, ce n'est pas la technologie en elle-même qui va permettre à l'organisation d'accroître sa productivité ou sa position concurrentielle mais plutôt la capacité de l'entreprise et des managers à intégrer cette technologie dans la gestion leur entreprise. Introduire une nouvelle technologie signifie de nouveaux processus, des pratiques différentes et des comportements à modifier. En effet cela va pousser les employés à revoir leur façon de travailler et donc à changer leurs habitudes.

Ce travail de recherche s'effectue dans un contexte particulier, car à l'heure du numérique et de la transformation digitale, les entreprises doivent suivre cette évolution et le changement imposé afin d'en tirer profit.

Notre objectif est de connaître le processus de conduite du changement au sein d'une organisation suite à l'introduction d'une nouvelle technologie, les facteurs importants à prendre en considération pour un changement réussi, mais aussi comment conduire un projet de changement lors de l'implémentation d'un CRM dans une entreprise technologiquement développée.

## **2. Pertinence de la recherche**

Les enjeux de ce travail de recherche sont de mettre en évidence le paradoxe qui peut se trouver au sein d'une entreprise qui commercialise les dernières technologies dont des CRM, des ERP, des outils de communication collaboratifs, mais qui peinent à les faire accepter et

à être utilisé en interne, mais aussi de découvrir ; comment mener ce changement et les différentes réactions des parties prenantes à ce projet.

### **2.1 Pertinence théorique**

Suite à une première recherche documentaire, nous n'avons guère trouvé en théorie comment s'effectue la conduite du changement technologique au sein d'une entreprise qui commercialise un outil tel que le CRM et qui est donc très développée technologiquement mais n'arrive pas à l'intégrer comme outil de travail. Notre valeur ajoutée sera de démontrer quels sont les facteurs sur lesquels l'entreprise doit se concentrer pour réussir le projet de changement.

### **2.2 Pertinence managériale**

Ce travail nous permettra de définir en premier lieu la conduite du changement suggérée par l'entreprise lors du premier projet de déploiement, et en second lieu de suggérer des propositions et des actions correctives pour le prochain projet de déploiement qui englobera toutes les directions d'ADEX Technology et de ses annexes.

## **3. Questions de recherche**

Selon une étude, alors que le marché global du CRM est florissant - Gartner<sup>1</sup> l'estime à \$36.5 billion pour 2017 - les statistiques concernant les taux d'échec des projets CRM continuent à graviter autour de 30 à 60% sur la dernière décennie. Bien souvent les premières raisons avancées pour expliquer ces échecs sont liées à une adoption difficile du CRM par ses utilisateurs (Benichon, 2016). Et parmi ces utilisateurs se sont souvent les commerciaux que l'on retrouve en première ligne. C'est ce que nous allons tenter de clarifier dans nos recherches, car en effet une compréhension claire de ce que CRM signifie peut-être le facteur derrière lequel se cache l'échec s'il est mal compris par les utilisateurs. D'un point de vue purement marketing, le CRM est une approche centrée sur les clients dans le but de les fidéliser et accroître leur satisfaction et leur loyauté envers l'entreprise et ses produits, le CRM étant au cœur de la stratégie commerciale. Cette approche implique que la stratégie, la technologie, les processus et les personnes doivent être mobilisés sur les objectifs.

---

<sup>1</sup> Gartner est une entreprise de recherche de conseil spécialisée dans l'IT. Leader dans le monde, Gartner aide les managers à trouver des solutions pour leurs contraintes informatiques, afin d'améliorer leurs performances.

L'étude des principales causes d'échec de la mise en œuvre du CRM a fait l'objet de nombreuses études et recherches. Forsyth en 2009 a examiné 700 entreprises pour connaître les causes de l'échec d'un CRM. Le changement organisationnel vient en premier avec 29%. Il existe d'autres raisons telles que ; les politiques internes de l'entreprise, les faibles connaissances en matière de CRM, et les faibles compétences des managers. La gestion du changement permet d'optimiser la planification pour une mise en œuvre réussie du CRM (Kale, 2005, p 05).

La gestion des changements est un facteur clé dans le succès des projets CRM. A la lumière de ces études, nous soulèverons la problématique suivante :

**«Comment mener le changement lors d'un projet CRM au sein d'ADEX Technology?»**

Pour préciser la façon dont nous traitons ce problème, les questions suivantes sont posées :

- Le changement doit-t-il être planifié au niveau top management ou co-construit avec les parties prenantes de la Direction Commerciale ?
- Quelle démarche de changement mettre en place lors d'un projet CRM ?
- Quels sont les facteurs clés d'une conduite de changement réussi lors d'un projet CRM ?

Tout au long de notre étude, nous tenterons de répondre à ces questions en nous basant sur une étude documentaire à travers une revue de littérature afin d'exposer les travaux de recherche pour mieux mettre en évidence les gaps et apporter notre contribution au domaine. Le cadre conceptuel quant à lui nous permettra de clarifier certains concepts et théories sur le CRM : son apport aux commerciaux, le changement, ses types et le processus à mettre en place pour réussir l'implémentations d'un projet de CRM.

## **4. Contexte organisationnel**

Pour ce travail de recherche, nous avons choisi une entreprise qui utilise et commercialise des solutions informatiques ; ADEX Technology est un acteur majeur dans le développement des TIC. Pour accroître sa productivité, en 2017 l'entreprise a pour projet l'implémentation d'un nouveau CRM, qui offre plus de fonctionnalités et englobe quelques départements de l'entreprise.

### **4.1 Présentation de l'organisme d'accueil**

Nous présentons ADEX Technology dans la fiche signalétique suivante.

Nom de l'entreprise	ADEX Technology
Statut juridique	Société à Responsabilité Limitée
Capital social	15.200.000,00 DA
Date de création	Septembre 2009
Adresse	Villa N°09 Bis Cité Ben Haddadi Es Saïd 16002 Dar Ediaf, Cheraga, Alger
Téléphone/ fax	Tél : +213 23 27 90 78 / 80 Fax : +213 23 27 90 81 / 84
Site web	<a href="http://www.adextechnology.dz/">http://www.adextechnology.dz/</a>
Activité	Intégrateur de solution IT
Nom du D.G	Djaoued Salim Allal

Tableau 1 : Fiche signalétique

Source : Document de l'entreprise

Fondée en 2009, ADEX Technology (ex SARL COMPAREX) est une entreprise d'intégration de solutions informatiques à valeur ajoutée et leader dans son domaine. L'entreprise a développé son savoir-faire dans le domaine de l'intégration de solutions en choisissant dans chaque brique technologique la meilleure technologie apte à épouser les budgets et les besoins de ses clients.

De par ses partenariats stratégiques, ADEX Technology offre les meilleurs services dans l'intégralité des domaines IT, et accompagne plusieurs entreprises dans la conception, la

réalisation, le déploiement et le support à l'installation finale tout en assurant un transfert de compétences et de technologies à ses clients.

Durant ces 8 ans d'expérience dans le marché des TIC, l'entreprise a su mettre à la disposition de sa large gamme de clientèle son savoir-faire et son expertise à travers un portfolio exhaustif de produits ICOS comprenant l'Intégration, le Cloud, l'Outsourcing, Sourcing, et les Services, qui lui ont permis de réaliser de grands projets d'intégration et de mise en place de systèmes d'information efficaces. Grâce à son étroite coopération avec les leaders mondiaux du marché IT et la confiance accordée par ses clients, ADEX Technology enregistre, aujourd'hui, un taux annuel de croissance lui permettant d'occuper une bonne position parmi les leaders dans le domaine de l'IT.

#### **4.2 Chiffre d'affaire d'ADEX Technology**

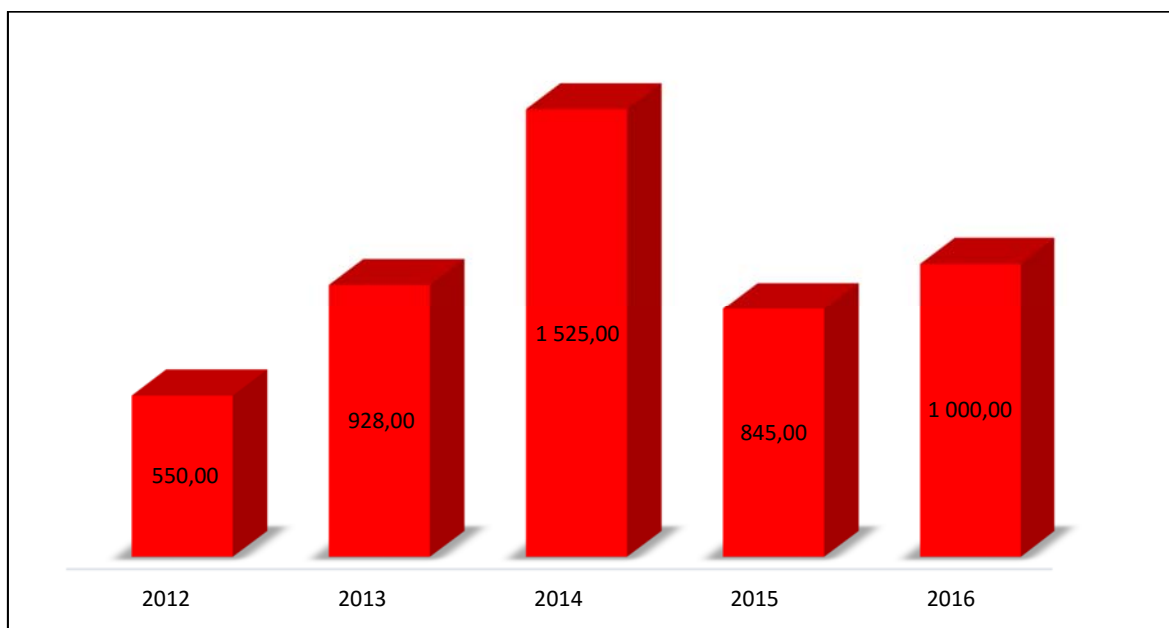
Pour assurer une croissance constante, l'entreprise a mis en place une politique interne de croissance de 50% par an, malgré une baisse de son activité en 2015, dû à la dévaluation du dinar comme le montre le tableau et graphique ci-dessous

Tableau 2 : Chiffres d'affaires des cinq dernières années d'ADEX Technology

2012	550 millions DZD
2013	928 millions DZD
2014	1 525 millions DZD
2015	845 millions DZD
2016	1 000 millions DZD

Source : document de l'entreprise

Figure 1 : L'évolution du chiffre d'affaires d'ADEX Technology en million de DZD



Source : document de l'entreprise

Avec un Chiffre d'affaires de 1 Million de dinars à fin 2016 ADEX Technology tente d'accroître son activité sur le territoire national et compte parmi ses clients les plus grands acteurs du marché Algérien.

### 4.3 Les partenariats stratégiques d'ADEX Technology

Pour accroître sa part de marché et répondre aux besoins de ses clients, ADEX Technology a développé des partenariats stratégiques avec les plus grands constructeurs et éditeurs mondiaux dans le domaine informatique :

- Microsoft
- IBM
- VMware
- Lenovo
- Cisco
- Forcepoint
- Redhat

### 4.4 Les clients d'ADEX Technology

ADEX Technology tente de répondre aux besoins et problématiques des entreprises quels que soient leurs secteurs d'activités : les Banques, les Assurances, les Industries, les Administrations Publiques, l'Hôtellerie, les Télécommunications ... et bien d'autres. Elle

compte plus de 50 clients tous secteurs confondus tels que : ATM Mobilis, Ooredoo, BDL, AGB, Fruital Coca-Cola, Cevital, ESHRA, Hotel Sheraton, Pharmalliance, Hydra Pharm, GAM Assurance ...

#### 4.5 Organigramme d'ADEX Technology

L'entreprise compte à Mars 2017, 41 employés répartis comme suit :

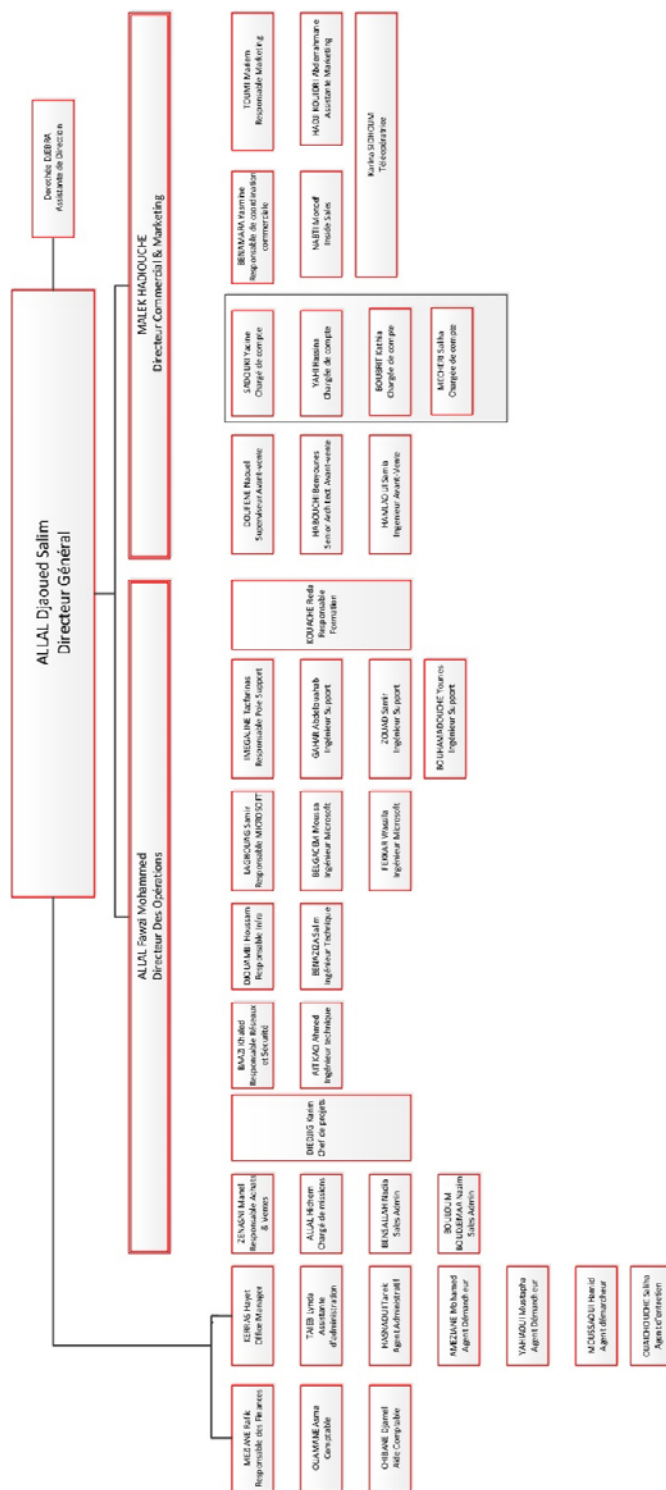
Tableau 2 : Répartitions des employés par département

1- Direction Générale	2
2- Direction des Opérations Techniques	18
3- Direction Commerciale & Marketing	13
4- Direction Administration & Finance	8

Source : Elaboré par nous même

De par la nature de son activité commerciale, l'entreprise compte, une direction commerciale avec 13 personnes afin de générer plus de chiffre, ainsi qu'une direction des opérations techniques pour la réalisation des projets. Ces deux directions sont au cœur de l'entreprise et sont considérées comme les activités principales de cette dernière, la direction administration et finances représente une activité de soutien.

Figure 2 : Organigramme ADEX Technology



Source : document de l'entreprise

#### 4.6 Les services d'ADEX Technology :

ADEX Technology comme toute entreprise commerciale a développé sa propre stratégie de vente, cette dernière est axée autour de son offre principale ICOS qui signifie :

**Intégration** : C'est des solutions clé en main, intégrant différentes technologies des divers partenaires d'ADEX Technology, cette brique inclue l'implémentation de datacenter, d'applications et des infrastructures.

**Cloud** : Considéré comme le boom technologique de la décennie, cet avancement permet l'accès aux données à travers le nuage (stockage externe) en tout temps et tout lieu, comme Google drive

**Sourcing & Outsourcing** : le sourcing est la mise à disposition d'un ingénieur IT à l'intérieur de l'entreprise du client, comme s'il faisait partie du personnel de l'entreprise. En revanche, l'outsourcing consiste à externaliser la prise en charge du département IT du client, c'est-à-dire que le responsable informatique du client est une ressource d'ADEX Technology qui se déplace chez le client au besoin.

**Services** : Etant le noyau de l'offre ICOS, l'offre service d'ADEX Technology comporte quatre services clés :

- Service d'intégration : déploiement de solution (serveur, switch)
- Service software : installation et mise à jour de logiciel
- Service support et maintenance : changement de pièce de rechange, visite préventive et curative
- Services de formations : des formations prédéfinies ou à la carte selon les besoins du client

### 5. La problématique de la Direction Commerciale & Marketing

Comme dans toute entreprise commerciale, l'un des objectifs de cette dernière est d'accroître son chiffre d'affaires et d'agrandir son équipe afin de répondre aux besoins croissants du marché. C'est dans cette optique qu'ADEX Technology tente d'évoluer. Cependant plus l'entreprise s'agrandit plus sa gestion et la coordination entre les Directions deviennent complexes. La première direction qui fait face à des difficultés est la direction commerciale & Marketing car cette dernière a du mal à suivre les offres déposées par les commerciaux avec un taux important de devis envoyés par mois et d'appels d'offres qui restent sans

réponse, sans traçabilité et sans visibilité. De plus, les commerciaux effectuent leur visite selon leur convenance et sans remonter d'information ou de rapport de visite, les devis sont effectués sur Excel avec des numéros de proforma aléatoire, ils sont par la suite envoyés et centralisés chez chaque commercial selon les comptes clients qu'il gère, de ce fait si le commercial s'absente et que son client appelle, nul n'est apte à répondre à son besoin ou à lui régler son problème. De plus, si un commercial remporte un grand projet, il doit transmettre tout le dossier à la direction des opérations techniques pour la réalisation du dit projet. Face à ces obstacles, le directeur commercial & marketing a du mal à donner au financier des rapports précis par manque de visibilité et de communication afin que ce dernier parvienne à effectuer la planification et la gestion de la trésorerie.

Pour résoudre ces problèmes, le directeur commercial et marketing expose le cas au directeur général lors d'une réunion de coordination où tous les Directeurs sont présents. Ces derniers échangent leurs points de vue sur la situation et proposent des solutions pour y remédier. Parmi les solutions proposées, une en particulier retient l'attention des participants, c'est celle du directeur commercial et marketing qui pense alors à un outil qui permet de gérer le flux d'informations au sein de la direction. Toutes les offres sont centralisées avec un historique du compte client. Le CRM semble répondre aux besoins du directeur commercial & marketing, des financiers, du directeur des opérations techniques, et du directeur général qui valide la mise en place d'un CRM.

**CHAPITRE II : REVUE DE  
LITTÉRATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

Dans le parcours d'une entreprise qui réussit et qui veut s'agrandir, il arrive toujours un moment où introduire des outils informatiques pour améliorer sa prospection et sa performance commerciale devient indispensable. Que le besoin soit exprimé par les commerciaux car, ils ne veulent plus utiliser d'agenda, de bloc note ou de la feuille Excel, ou qu'il vienne du management qui cherche à avoir une meilleure cohérence et une plus grande visibilité sur l'activité commerciale de l'entreprise et des commerciaux ; La solution la plus souvent choisie par la direction est alors de se tourner vers une solution de CRM.

De nombreuses études et recherches ont été effectuées dans ce contexte en démontrant la place et le rôle d'un CRM dans une Direction Commerciale, mais aussi comment s'effectue la conduite du changement lors de l'implémentation d'un projet CRM. Dans un premier temps, à travers une revue de littérature, nous allons exposer les principaux écrits dans ce domaine, notamment les différentes approches de la conduite du changement comme un processus mais aussi les facteurs clés de succès pour la bonne réussite de l'implémentation d'un CRM. En second lieu, dans le cadre conceptuel, nous présenterons les principaux concepts et théorie de notre recherche.

## **1. Revue de littérature**

Le management des organisations englobe des éléments stratégiques pour les entreprises ; tels que, les ressources humaines, le management opérationnel, la gestion financière ou encore le marketing. Le marketing se penche sur une série de problématiques : le comportement des consommateurs, les études de marché, la publicité, le marketing digital et la Gestion des Relations Clients(GRC) ou en anglais *Customer Relationship Management*.

Beaucoup d'études et de recherches ont été effectuées sur les concepts du CRM, du changement et de la conduite du changement. Certains chercheurs comme Kumar (2010), Buttle (2004), Payne (2007), Brown (1999), et beaucoup d'autres ont contribué à l'essor et au développement du CRM. Dans un autre contexte, Lewin et Kotter ont fourni un apport considérable dans le domaine du management, du changement et de la conduite du changement.

### **1.1 Emergence et évolution du CRM**

Bien que le concept du CRM et son champ d'application créent encore une grande confusion, les entreprises adoptent des stratégies axées sur le client et ses besoins pour être plus

efficaces dans leurs relations avec les clients. Elles prennent conscience de la nécessité d'approfondir et d'intégrer la connaissance des clients afin de créer des relations étroites de coopération et de partenariat avec eux.

Il est important de préciser qu'à ce stade de la recherche, les praticiens voient le CRM comme une approche visant à développer une connaissance approfondie des clients, pour mieux connaître et étudier leurs habitudes, leurs besoins afin d'améliorer leurs relations professionnelles avec une entreprise. Les chercheurs s'intéressent à la portée du CRM pour définir les fondements théoriques concernant les processus, les technologies et les personnes impliquées.

Le point de départ du CRM est le client, qui est au centre des préoccupations du marketing. Le tableau ci-dessous résume l'évolution du CRM depuis les premiers concepts jusqu'à son apparition dans les entreprises.

Tableau 3 : Evolution du CRM

Année	Caractéristiques
1950 - 1960	Orientation produit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte demande des produits de première nécessité</li> <li>- Production de masse standardisée</li> </ul>
1970 - 1980	Orientation qualité <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation des exigences des consommateurs</li> <li>- Marketing des bases de données</li> </ul>
1990 – Années 2000	Orientation client & marketing relationnel <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se focaliser sur la satisfaction du client</li> <li>- Fidéliser le client</li> </ul> Apparition d'internet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement des modes de pensées</li> <li>- Développement de nouveaux outils de communication directe</li> <li>- One to one marketing dans la gestion des relations clients</li> </ul>
2000 – A ce jour	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution des TIC</li> <li>- Passage du marketing relationnel au marketing relationnel opérationnel</li> </ul>

Source : Elaboré par nous même

Le marketing considère le client comme catalyseur du fait qu'il est au centre des activités de l'entreprise, où tout est fait pour sa satisfaction. Ce concept est basé sur les travaux de Levit en 1960, il a attesté que pour survivre les entreprises ne devaient plus se focaliser sur la vente mais sur le client. Nous soulignons ici l'étroite relation avec l'une des bases du concept CRM, à savoir la concentration principale sur le client. C'est dans les années 90, que le CRM a commencé à s'introduire comme idée dans les entreprises, après la constatation de l'augmentation des données collectées sur les clients.

En 1993 Peppers et Rogers, ont introduit le concept du *one to one* en marketing, il va au-delà d'une simple personnalisation nominative de la communication et ses pratiques s'enrichissent dans la durée par la relation d'apprentissage, par son caractère numérique facilitant la personnalisation et sa capacité à collecter des informations (Peppers, Rogers, Dorf, 1999, p.200). En 1993, Pine a développé la personnalisation de masse. Ce concept est défini comme un processus par lequel les firmes appliquent les technologies et méthodes de management pour produire de la variété dans les produits et de la personnalisation à travers une flexibilité et une capacité de réponse rapide (Aurélien Merle, 2005, p.2). Durant les années 2000, le nouveau concept qui émerge est celui du marketing relationnel opérationnel, soutenu par le développement et l'évolution rapide des TIC.

La figure ci-dessous démontre que la combinaison des TIC et du marketing relationnel opérationnel donne le *Customer Relationship Management* pour désigner la collecte des données et des activités délimitant la gestion de la relation entre l'entreprise et le client.

Figure 3 : Apparition du CRM



Source : Elaboré par nous même

Les innovations technologiques ont rendu donc les initiatives du *one-to one* une réalité. Les entreprises pourront personnaliser l'expérience de *shopping*, prévoir les stratégies et les habitudes d'achat, attirer les clients avec des offres et des services spécifiques, évaluer l'avantage économique de chaque client, et enfin développer des relations mutuelles profitables et durables avec eux (Chen et Popovich, 2003, p.672).

## 1.2 Le CRM dans l'entreprise

Dans une entreprise à caractère commercial, la direction commercial est au cœur de l'entreprise car c'est elle qui la fait vivre, pour assurer son bon fonctionnement et une bonne gestion, les managers se tournent vers les TIC et leurs apports en terme de flexibilité, traçabilité et reporting. L'un des outils qui facilite et offre autant de fonctionnalité que le souhaite un manager c'est le *Customer Relationship Management*.

### 1.2.1 Les approches du CRM

Conscients de l'importance de créer une culture relationnelle au sein de l'entreprise, les managers se tournent de plus en plus vers des solutions intégrées comme le CRM. Il existe 4 approches du CRM qui se côtoient :

- Le CRM en tant que processus technologique

Il est décrit comme suit : « *L'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégrés, à travers plusieurs points de contacts possibles avec le client (marketing, ventes, après-vente et assistance technique), en ayant cours à des canaux de communication multiples et interconnectés.* » (Lefébure et Venturi, 2005, p.19)

Dans ce cas, le CRM s'inscrit dans le développement des NTIC, car elles vont aider le personnel en contact de l'entreprise (commercial, agent d'accueil, standardiste) à identifier et reconnaître le client, en lui donnant ainsi accès à toutes les informations nécessaires le concernant (état de sa commande, factures impayées...) facilitant ainsi une meilleure prise en charge du client.

- Le CRM comme processus relationnel

C'est un « *processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits auprès du client.* » (Lefébure et Venturi, 2005, p.19)

On constate à travers cette définition que l'utilisation des NTIC n'est pas obligatoire, dans cette approche, l'entreprise se focalise sur le client pour connaître tous ses besoins et ses attentes pour lui offrir un service parfait et renforcer ainsi l'image de marque de l'entreprise dans l'esprit du client.

➤ Le CRM en tant que principe d'efficacité organisationnelle

*« Stratégie d'entreprise qui, à l'aide des NTIC, vise à optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques, en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centrés sur le client. » (Lefébure et Venturi, 2005, p.20)*

Dans cette optique, on constate que le CRM est une stratégie choisie par l'entreprise pour tenter d'atteindre 2 principaux buts :

- Augmenter les bénéfices
- Accroître la satisfaction du client

En suivant cette optique, l'entreprise aura une parfaite connaissance et une meilleure maîtrise de son client. Il deviendra difficile pour ses concurrents de rivaliser avec elle.

➤ Le CRM comme stratégie d'entreprise

Cette optique favorise la proximité et l'échange direct entre le client et le fournisseur et leur permet d'anticiper les actions de l'un et l'autre et de réagir plus rapidement à la demande du client. Toutefois, pour mettre en place cette stratégie, l'entreprise doit changer sa culture habituelle pour adopter une culture relationnelle qui privilégie le client, favorisant un développement durable et profitable pour toutes les parties prenantes.

Chaque entreprise choisit l'optique ou l'approche qui se rapproche le plus de sa stratégie globale, selon sa taille, son type et sa vision. Il n'est pas possible d'intégrer les 4 approches dans une organisation, car chacune d'entre elle a ses avantages et ses limites.

### **1.2.2 La valeur ajoutée du CRM**

Si une entreprise choisit d'investir et de mettre en place un CRM, ce dernier doit lui apporter une valeur ajoutée lui garantissant ainsi un ROI, il est important de s'intéresser à ce que représente le CRM pour l'entreprise (Geminie, 2001, p.26). Le CRM est :

- Une stratégie d'entreprise visant à atteindre une croissance profitable

- Un avantage concurrentiel défendable et une compétence d'entreprise
- Un outil essentiel à l'amélioration des performances au niveau de la rétention et de la gestion des relations clientèles
- Une nécessité à toute entreprise peu importe qu'elle vende des produits ou des services à des consommateurs ou à des entreprises
- Un moyen de fidéliser et augmenter la satisfaction du client à travers une bonne connaissance de ses besoins et attentes.

### 1.2.3 Les facteurs de réussite d'un projet CRM

Les clés de réussite des stratégies CRM ont été largement abordées dans la littérature. Les résultats des recherches antérieures seront détaillés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Facteurs de réussite du CRM

Gemini (1999)	Mankoff (2001)	Wilson et al (2002)	Chalmeta (2005)	Pan et al. (2007)	King et Burgess (2007)
Mémoire institutionnelle	Etablir des objectifs de travail quantitatifs	Champion de gain/sponsor	Sensibilisation des managers aux projets CRM	Un parcours d'évolution	Support du top management
segmentation	Aligner entre le travail et les opérations informatiques	Assurer l'orientation client	Définition des objectifs et d'une vision	Etablir un calendrier et fixer des délais	Diffusion de la stratégie GRC
Collaboration	Obtenir le soutien de la direction à l'avance	Définir des procédures d'agrément	Création d'un comité	Réorganiser	Volonté de partager les données
Points de contact adaptés	Recruter des consultants expérimentés et bien formés	Avoir conscience des potentiels stratégiques de l'informatique	Nomination officielle des coordinateurs	Diminuer la personnalisation	Volonté de changement du processus
Accès à l'information en temps réel	Impliquer les utilisateurs finaux dans les solutions	Identifier le besoin pour un système d'affaires convergent	Développement et validation du projet et du plan	Gestion du temps et du budget	Préparation technologique
Utilisation d'une carte de pointage	Investir dans la formation afin d'encourager les	Impliquer les utilisateurs dans la conception du système	Exercer un contrôle efficace pour éviter la perte du temps	Impliquer le client	Changement culturel et orientation client

	utilisateurs finaux				
Integration front office et back office	Diminuer la personnalisation	Gérer les équipements informatiques	Prévenir la résistance au changement	L'absence d'un conflit culturel	Capacité du changement du processus
Ecoute et apprentissage	Mesurer, contrôler et suivre	Dresser des modèles de levier pour les meilleures pratiques	Motiver le personnel	Employer des dirigeants du programme CRM	Système d'intégration des capacités
			Mesurer le degré de participation et évaluer les résultats	L'implication de la direction	

Source : Almotairi, 2009, p.4

A travers ce tableau, on constate que les facteurs de succès d'un projet CRM évoluent en fonction du temps, mais qu'ils restent plus au moins dépendant d'un certain nombre de facteurs fixes, comme :

- Le soutien du management et son support
- L'implication des utilisateurs
- La nécessité de changer et de s'adapter aux évolutions
- La formation des employés
- La communication

Ces facteurs sont indispensables pour la réussite d'un projet CRM. On constate également que les recherches en 2007 ont mis beaucoup l'accent sur le changement, qu'il soit de culture ou de processus. Ce changement devient nécessaire et s'impose de lui-même au sein d'une organisation qui souhaite évoluer.

### 1.3 Le changement Organisationnel<sup>2</sup>

D'après Grouard et Meston, le changement organisationnel est : « *Le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations.* » (Grouard et Meston, 1998, p.336).

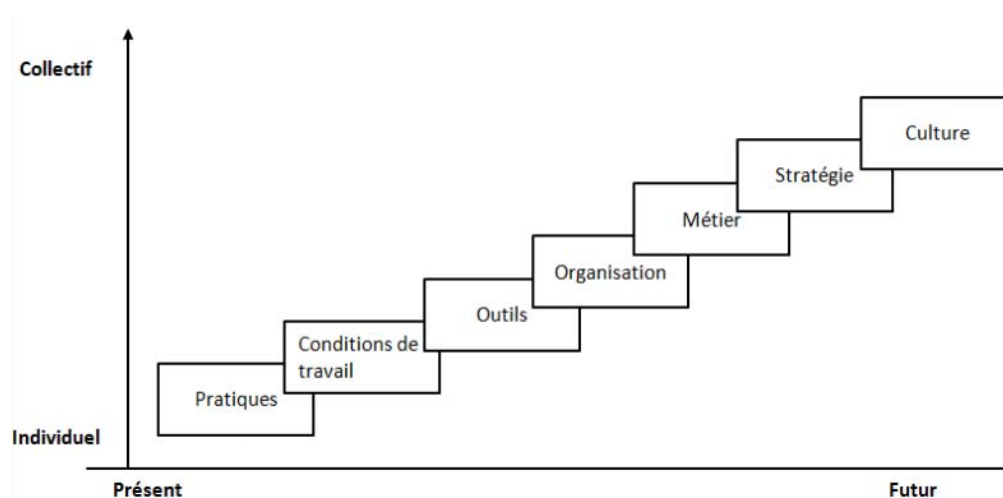
<sup>2</sup> Il existe deux modèles du changement, le changement individuel : Il s'agit d'un processus psychologique d'apprentissage. Il peut être appréhendé comme une adaptation des comportements individuels à un nouveau contexte. Le changement organisationnel. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous concentrons sur le changement organisationnel, car il porte sur le changement au sein d'une organisation.

Le changement organisationnel est le processus par lequel une organisation, s'adapte petit à petit ou par rupture, de manière forcée ou par anticipation, aux évolutions de son environnement interne ou externe.

### 1.3.1 Les éléments<sup>3</sup> du changement organisationnel

Un des plus grands spécialistes dans le domaine du changement et de la conduite du changement a exposé un certain nombre de facteurs ou d'éléments qui influencent le changement ou pousse à son apparition au sein d'une entreprise. Selon Autissier, « *Le changement est une rupture dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques (manières de faire), les conditions de travail (environnement matériel), les outils (informatique et de gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles), le métier (le savoir-faire de l'entreprise), la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs).* » (Autissier et Moutot, 2012, p.7). Ces 7 éléments constituent les lieux du changement, ils les représentent comme suit :

Figure 4 : Les lieux du changement



Source : Autissier et Moutot, 2012, p.7

Cette figure, nous permet de constater, que plus on avance dans le temps plus les lieux du changement sont complexes et de ce fait il nécessite plus de temps pour les changer et les faire adopter par les employés. Plus le changement doit s'effectuer au niveau collectif plus

<sup>3</sup> Certains auteurs utilisent la dénomination de facteurs du changement au lieu d'éléments du changement, car ils considèrent ces derniers comme une série de facteurs qui incitent ou créent le changement.

il nécessite du temps car il faut gérer les comportements et parfois même faire face à des résistances au changement.

### 1.3.2 Les facteurs du changement organisationnel

Il existe différents facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Toutefois, le changement peut résulter d'autres phénomènes, car cela dépend essentiellement de l'organisation, de sa structure, de son type, de sa taille ... c'est ce qui fait que chaque changement reste unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent le changement, il y'a les facteurs internes (endogènes) et les facteurs externes (exogènes) :

### 1.3.3 Les facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent. Grouard et Meston ont identifiés six facteurs externes principaux, qui sont aussi des motifs de changement : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

De son côté Rondeau parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux (Rondo 1999, p.12-19).

Le tableau ci-dessous présente des différentes sources externes du changement :

Tableau 5 :Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel

<p><b>Source de nature économique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mondialisation des économies</li> <li>➤ Accroissement de la concurrence</li> <li>➤ Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir</li> </ul>	<p><b>Sources de nature technologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ NTIC</li> <li>➤ Echange de données</li> <li>➤ Système de gestion intégrés (ERP, CRM)</li> <li>➤ Gestion du savoir</li> </ul>
<p><b>Source de nature politique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dérèglement des marchés</li> <li>➤ Précarité de structure de contrôle</li> </ul>	<p><b>Source de nature sociale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diversification de la main-d'œuvre</li> <li>➤ Déclin des traditions et de la hiérarchie</li> </ul>

➤ Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux	➤ Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux
--	--

Source : Rondeau, 1999, p.13

Ces facteurs exogènes sont source de changement au sein d'une organisation, ils incitent cette dernière à évoluer et s'adapter au changement, ces facteurs sont externes à l'entreprise, elle ne les contrôle pas car ils s'imposent à elle, ils sont source de pression. L'organisation ne possède aucun moyen de les maîtriser.

### **1.3.4 Les facteurs internes**

Il s'agit d'initiatives proactives, de la part d'une entreprise. Les facteurs internes sont dans la plupart des cas associés à l'entreprise, ils sont généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changement. Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi moteurs des changements :

1. Le développement de l'entreprise et sa croissance
2. La vision du dirigeant.

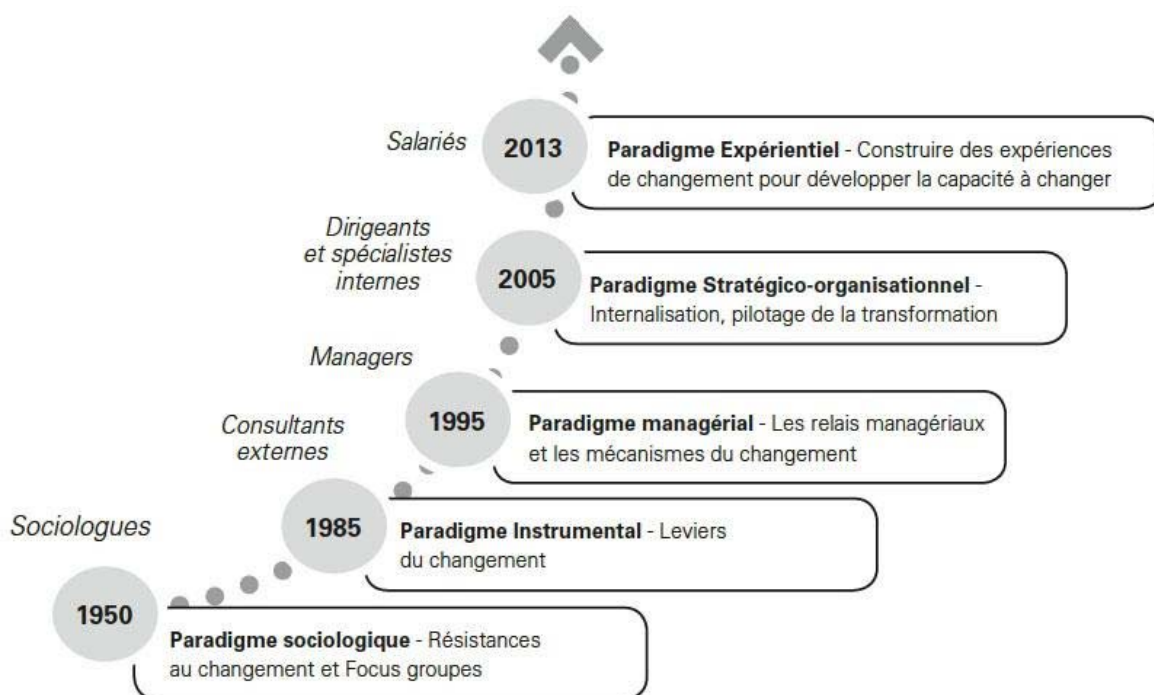
On peut déduire que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Ce dernier n'est pas lié à une seule cause, il est le résultat d'une combinaison de facteurs internes et externes.

Un changement radical du jour au lendemain peut facilement heurter les employés, ils se braquent contre ce changement, faisant apparaître des résistances. Pour mieux gérer le changement, il y a un processus de conduite du changement qui doit être mis en place pour mieux faire accepter le changement.

## **1.4 Les grands paradigmes de la conduite du changement**

Beaucoup de recherches et de discussions sur la gestion du changement et son rôle vital dans les organisations ont été effectuées. Il est important de comprendre d'où vient le changement et son évolution à travers le temps. Autissier et Moutot ont résumé cela autour de 5 grands paradigmes qui ont influencé l'apparition de la conduite du changement

Figure 5 : Les 5 paradigmes de la conduite du changement



Source : Autissier Moutot, 2015, P.38

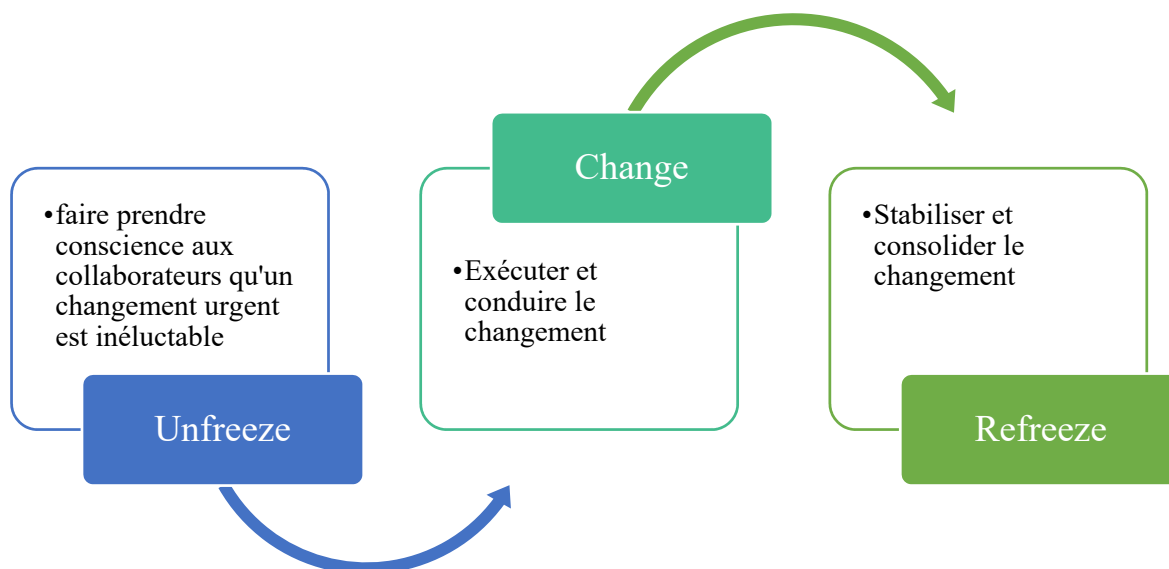
Nous allons à présent présenter chaque paradigme et l'apport qu'il présente au fil du temps par les chercheurs qui ont influencé chaque étape.

#### 1.4.1 Le paradigme<sup>4</sup> sociologique

Kurt Lewin, un psychosociologue Américain a travaillé dans les années 40, pendant la seconde guerre mondiale sur le changement des comportements alimentaires, mais ses travaux n'ont été communiqués que durant les années 50, démontrant qu'il était plus facile de faire changer un groupe qu'un individu seul. Pour ce faire, il se réfère à la métamorphose d'un bloc de glace qui passe par 3 grandes phases : *Unfreeze, Change, Refreeze*

<sup>4</sup> Certains auteurs utilisent le concept de démarche au lieu de paradigme, car il considère que la conduite du changement est une démarche visant à faire adhérer et accepter le changement

Figure 6 : Modèle du changement de Kurt Lewin



Source : Elaboré par nous même

*Unfreeze* (Dégèle) : Dans cette première étape, il s'agit de faire prendre conscience aux collaborateurs qu'un changement urgent est important et inévitable. Convaincre que l'organisation n'a pas d'autres choix que de changer pour s'adapter aux évolutions de l'environnement externe. Les résistances au changement apparaissent dès ce stade.

*Change* : Une fois que les employés sont prêts à accepter la nouveauté grâce au sentiment d'urgence créé par l'étape précédente, de nouvelles pratiques sont définies à travers des formations, un accompagnement par l'écoute, la compréhension et l'encouragement des employés.

*Refreeze* (Regèle) : Une fois que les changements sont adoptés et instaurés, l'objectif est de stabiliser et consolider la nouvelle organisation, et les nouvelles méthodes de travail. Si cette phase est ignorée, les vieilles pratiques reviendront rapidement.

Lewin s'est également intéressé à la dynamique de groupe avec les fameuses expériences des focus groupe, mettant en lumière les résistances aux changements, car en groupes les individus échangent et discutent sur les modalités de réaliser le changement, de ce fait la notion de changement est perçue comme une donnée sociologique véhiculée au travers du fonctionnement du groupe.

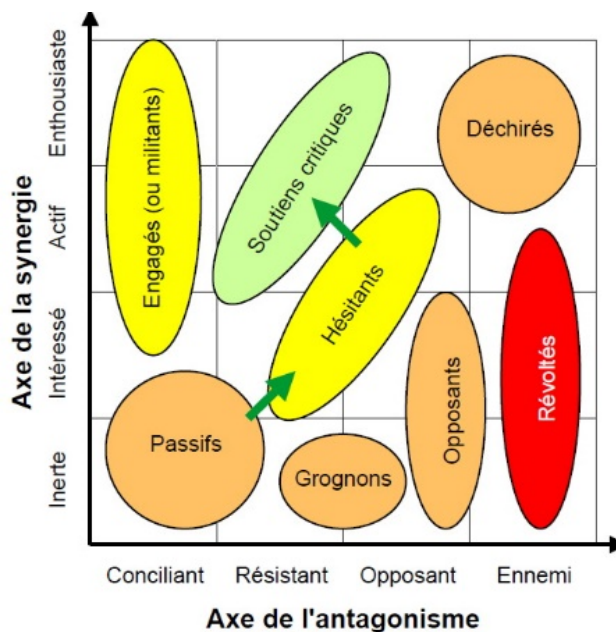
D'un autre côté, en 1968 les travaux de la célèbre psychiatre Elisabeth Kubler Ross portant sur le changement individuel ont également contribué à la compréhension du changement et de la nécessité d'accompagner ce dernier. Tout changement rapide ou important entraîne,

chez les gens qui le vivent, un certain nombre de réactions instinctives liées au sentiment d'inconfort qu'ils peuvent ressentir.

En 1970, le sociologue Jean Christian Fauvet a quant à lui inventé et développé la sociodynamique qui est une méthode de conduite du changement. Sa finalité est de gérer l'énergie déployée par les acteurs sur un projet de changement donné. Cette énergie peut être à la fois positive appelée synergie et négative appelée antagonisme. Pour Fauvet, il n'est pas suffisant de dire que tel acteur (ou groupe d'acteurs) est pour ou contre un projet. La réalité est plus complexe : il peut être pour et contre à la fois... ou ni l'un ni l'autre.

Un acteur peut être à la fois plus antagoniste et plus synergique qu'un autre : c'est-à-dire développer à la fois plus d'énergie pour et plus d'énergie contre un projet donné. Un « allié », au sens sociodynamique du terme, est donc un acteur injectant davantage de synergie que d'antagonisme (Tonnelé, 2011, p.2).

Figure 7 : La carte des partenaires



Source : Lexique du management de projet, 2014, p25

La « stratégie des alliés » est le concept central de la sociodynamique, elle repose sur 3 principes fondamentaux (Tonnelé, 2011, p.3) :

- 1- Faire l'inventaire des acteurs, et d'identifier la nature de l'énergie qu'ils injectent (ou pas) dans le changement. Ce travail se fait avec la carte des partenaires. La carte permet de visualiser le degré de synergie et d'antagonisme des acteurs. Bien souvent, on s'aperçoit que, s'il y a éventuellement des opposants, il y a aussi peu d'alliés, en tout cas peu d'alliés

déclarés. Il faut donc en créer, en susciter. La stratégie des alliés est fondamentalement une démarche visant à accroître le nombre d'acteurs mettant de l'énergie dans un changement.

2. Ensuite, il faut accepter une certaine dose d'antagonisme de ses alliés, c'est-à-dire ne pas vouloir à tout prix qu'ils aient, en tout point, le même avis que nous. L'important est qu'ils injectent de l'énergie dans le projet. Une large part de la réussite du projet va donc dépendre du talent et de l'écoute du pilote du changement, de sa capacité à intégrer, dans le projet, ce qui est important pour eux.
3. Enfin, il faut consacrer plus de temps aux alliés qu'aux opposants. Principe à priori de bon sens, mais souvent oublié tant est forte la propension à s'occuper des acteurs qui font du bruit »]. L'actualité des entreprises et des réformes publiques fourmille d'exemples où les pilotes du changement (chefs de projet, DRH, ministres) s'occupent plus des opposants que des alliés (réels ou potentiels), avec pour effet de montrer à tous les acteurs (alliés comme opposants) que l'antagonisme est une stratégie plus payante que la synergie. Consacrer du temps à ses alliés, cela signifie les associer aux travaux, leur donner des responsabilités, du pouvoir de décision, de l'information, de la reconnaissance, les faire travailler ensemble, les mobiliser, leur donner un rôle important... En un mot, montrer qu'il est payant d'être synergique.

Ce sont les alliés qui font la réussite d'un projet, bien plus sûrement que les opposants ne font son échec.

D'autres chercheurs ont contribué par leurs études à une meilleure compréhension du changement : Richard Bencharad s'est intéressé au développement organisationnel, Michel Crozier aux organisations, William BRIDGES à la gestion de transition, et la courbe de deuil d'Elisabeth KUBLER-ROSS pour les individus (Duboisdenghien, 2016) .

#### **1.4.2 Le paradigme instrumental**

A la fin des années 70 et au début des années 80, une notion plus moderne de la conduite du changement a vu le jour, notamment avec le célèbre modèle de la roue du changement de Rosabeth Moss Kanter. Selon ce modèle le changement fait partie intégrante des projets pilotés par l'entreprise, la roue du changement comprend 10 principes du changement qui sont réalisés de façon chronologique, le tableau ci-dessous énumère les 10 principes. (Autissier et al, 2012, p.102).

Tableau 6 : Le modèle de Kanter : La roue du changement

1. Un travail en commun et le partage d'une même vision de la réalité
2. Des éléments d'appréciation de l'état d'avancement (mesures), fondées sur des points de repères (jalons) qui permettent une remontée d'information
3. La mise en place d'un système incitatif et de reconnaissance des contributions de chacun
4. L'instauration de règles et de procédures pour homogénéiser les pratiques
5. La volonté d'obtenir des progrès rapides
6. Le soutien des sponsors et des partisans du changement
7. Une communication forte, accompagnée de l'organisation d'échanges de pratiques
8. Un support par la formation
9. Des symboles, des signaux qui éclairent le changement
10. Un contrôle et un suivi du processus de changement

Source : Autissier et al, 2012, p.102

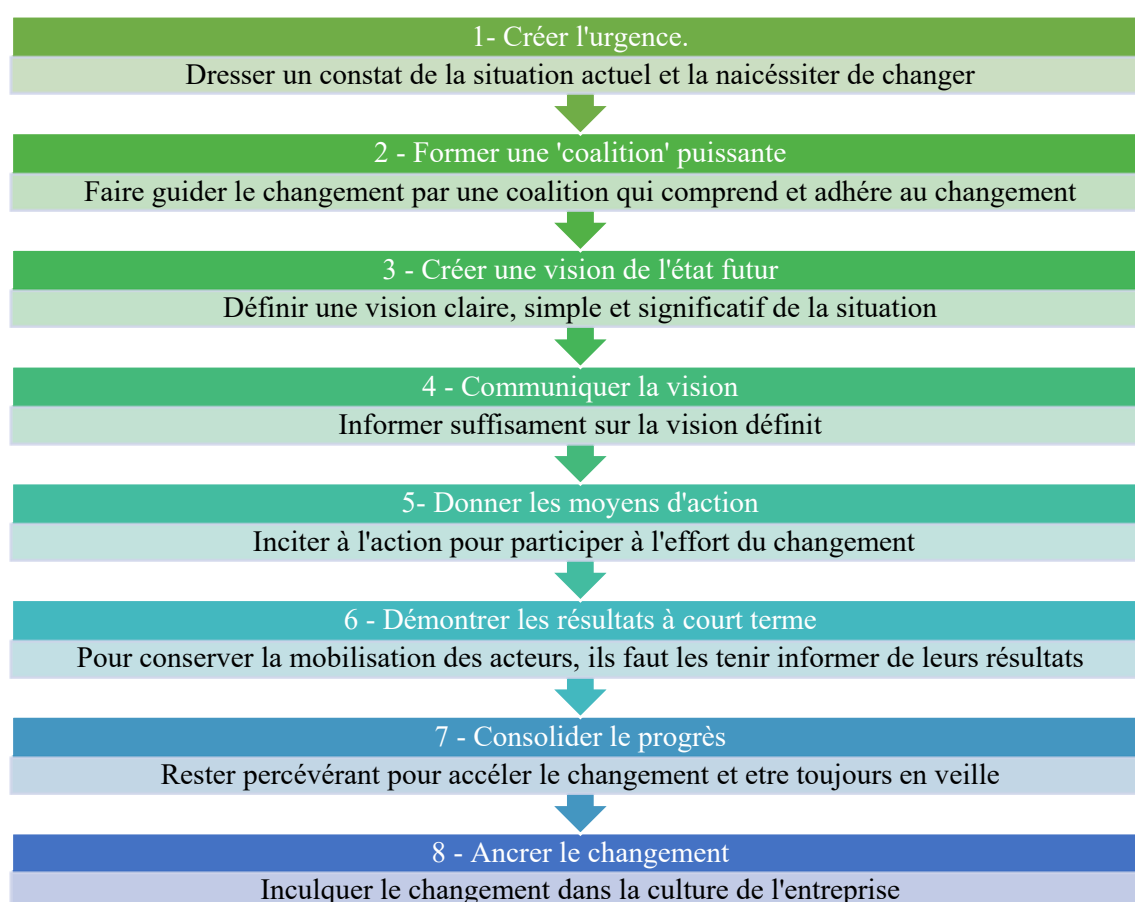
La roue du changement met en avant les principaux leviers de la conduite du changement : la communication, la formation, l'accompagnement ... afin d'expliquer, implanter et déployer le changement dans la pratique quotidienne des employés. Les travaux de Moss Kanter, ont été vulgarisés par les cabinets de conseils, ce qui a permis l'émergence de la notion de conduite du changement. Cette notion sera d'autant plus appliquée pour les grands projets informatiques de type ERP, car en effet, pour l'installation des progiciels de gestion intégrée, il était nécessaire d'accompagner les utilisateurs parce que ces outils, ces progiciels, modifiaient les processus, et voir comment l'outil informatique allait aider les employés dans ces nouveaux processus (Autissier et al, 2012, p.105).

Dés lors le concept d'accompagnement du changement ou la conduite du changement vont émerger, ce basant sur un certain nombre de leviers comme : la communication, la formation et l'accompagnement des employés. La notion instrumentale prend son sens à partir du moment où il y a des instruments, comme, la communication, la formation qui aident à conduire le changement. Toutefois cette démarche a ses limites, car en se focalisant sur certains leviers ; l'entreprise risque de mettre de côté des points clés qui feront basculer le changement.

### 1.4.3 Le paradigme managérial

Cette démarche met en avant les limites de la démarche instrumentale précédente, car si cette dernière a mis le point sur un certain nombre de leviers importants, elle en néglige un qui joue un rôle primordial dans un projet de changement et c'est John Kotter qui démontre dès 1995 l'insuffisance des démarches instrumentales, qui n'impliquaient pas les managers dans les projets de changements. Pour remédier à cela, Kotter propose une démarche en 8 étapes dans le but de former les managers à être des agents du changement<sup>5</sup>, La figure ci-dessous résume ces étapes :

Figure 8 : Les 8 étapes de la conduite du changement selon Kotter



Source : Elaborée par nous même

Dans cette démarche, Kotter met l'accent sur l'importance des managers, selon lui : « *La personne qui est la plus écoutée par un salarié, c'est son chef. Et dans un changement, le salarié ira obligatoirement vers son chef pour savoir ce que celui-ci en pense, et comment*

<sup>5</sup> C'est Celui ou celle qui se passionne pour le changement, qui transmet son enthousiasme aux autres et assure des responsabilités majeures dans sa conception et son application.

*celui-ci voit le changement au quotidien. Donc, au lieu de penser le changement en terme de grands leviers qui seraient déployés à l'occasion de projets, il faut aussi former les managers dans leur rôle. » (Kotter, 2015, p.12).*

Les managers sont une pièce maîtresse dans un projet de changement car ils ont le pouvoir et la faculté d'influencer et de faire basculer le projet. Leur implication est nécessaire. C'est précisément là que les qualités de leadership sont mises en avant.

#### **1.4.4 Le paradigme stratégique-organisationnel :**

C'est à partir de 2005 que ce modèle est apparu, également appelé le modèle internalisé de la conduite du changement, car les entreprises se donnent les moyens d'investir dans des cellules de conduite du changement et intègrent au sein même de leur organisation des spécialistes dans le domaine. Ces derniers vont s'intéresser à la dimension stratégique du changement, il n'est plus uniquement pensé comme un outil pour le développement mais aussi pour l'optimisation (Autissier et al, 2015, p. 13). Cela se fait à travers des tableaux de bord de la transformation, qui visent à s'assurer comment les objectifs stratégiques d'une entreprise sont déployés en grands projets mais aussi en transformation sur le terrain (Autissier, Moutot, 2016, p30). Ces tableaux vont permettre aux managers de se situer et connaître à quel stade ils en sont dans leur projet de changement, mais aussi de voir à quels niveaux se situent les résistances et les blocages et mettre en place les actions nécessaires pour lever ces obstacles.

#### **1.4.5 Le paradigme expérientiel :**

On dit souvent que rien ne vaut la pratique pour bien comprendre ! C'est sur cela qu'est basé ce dernier paradigme apparu en 2013, il considère le changement comme une expérience qu'il propose aux employés de vivre pour mieux le comprendre et à être conscients de l'importance du changement mais aussi de découvrir ensemble les modalités de sa mise en œuvre. Pour réussir leur transformation, améliorer leurs process et leurs produits de façon continue et innover de façon permanente, les organisations doivent mobiliser tous les acteurs concernés. Le meilleur moyen pour les mobiliser consiste à leur faire co-construire le projet du changement (Autissier et al, 2016, p.42).

## **2 Cadre conceptuel**

Il est important de comprendre et de connaître les fondamentaux de notre recherche. Nous avons utilisé des concepts, des théories dans la revue de littérature que nous allons à présent

définir et expliquer à travers le point de vue d'experts dans le domaine du changement, de la conduite du changement et celui du CRM. Avant cela, nous allons commencer par la présentation de certaines théories qui nous serviront de base pour notre étude sur le terrain, puis les concepts nous donneront une meilleure compréhension du sujet.

## **2.1 Théorie et concepts**

Différentes notions et théories dans le domaine du changement et du CRM, bouleversent les organisations d'aujourd'hui. Trop souvent mal comprises ou utilisées dans de mauvais contextes, elles prêtent à confusion. Nous allons présenter les théories et concepts utilisés dans le cadre de notre travail de recherche.

### **2.1.1 Théorie**

Dans le cadre du changement et de la conduite du changement, nous nous intéresserons spécifiquement au changement organisationnel et nous aborderons deux grandes théories qui sont à la base de notre travail de recherche. Les typologies du changement, nous permettront de situer le changement dans l'organisation objet de notre recherche pour mieux comprendre le changement, les stratégies du changement quant à elles vont nous aider à définir la démarche adéquate de sa conduite.

#### **2.1.1.1 Typologie du changement organisationnel**

La définition des différents types de changement fait référence aux différents travaux (Gersick 1991, Miller 1982, Tushman et al. 1985) qui partent de l'idée qu'un changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme. L'intentionnalité oppose un changement déterminé par une transformation de l'environnement (changement imposé) à un changement résultant du choix des individus (changement volontaire). Le temps imparti pour la réalisation des changements représente le rythme. Il peut être brutal (modification globale du système organisationnel) ou progressif (évolution avec des phases de transition avec l'ancien système).

En 1998, Grouard et Meston reconnaissent plusieurs sortes de changements, qui peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés. En 2003, Autissier et Moutot présentent une typologie des changements sous forme de tableau, ci-dessous :

Tableau 7 : Les types de changements

<b>Progressif</b>	<b>Changement prescrit</b> - Réponse à des contraintes de l'environnement (Réglementaire, technologiques, ...) 	<b>Changement construit</b> - Evolution de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise - Culture client, qualité 
<b>Brutal</b>	<b>Changement de crise</b> - Solution à un dysfonctionnement - Accident, grève, plaintes des clients 	<b>Changement adaptatif</b> - Transformation des pratiques de l'organisation - Nouvel outil informatiques, compétences commerciale 
<b>Imposé</b>		<b>Volontaire</b>

Source : Autissier et al, 2003, p.93

Dans le cadre de notre travail de recherche, c'est le changement prescrit qui a attiré notre attention. Comme son nom l'indique il est prescrit et donc recommandé pour faire face aux contraintes de l'environnement externe, il est imposé par l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise. Dans le cas d'ADEX Technology, il est imposé par un facteur externe de source technologique, les TIC et l'évolution croissante de ce dernier qui sont au cœur de son secteur d'activité. Mais également par un facteur interne, le développement de l'entreprise et sa croissance, soit la volonté du management d'avoir une meilleure visibilité des chiffres de sa direction commerciale, de sortir des méthodes archaïques de reporting et avoir un bon suivi des clients. Pour ce faire l'entreprise a choisi de s'adapter et d'intégrer progressivement une nouvelle technologie.

### 2.1.1.2 Les politiques du changement

Selon Autissier, pour choisir une stratégie de changement adapté à l'organisation, elle doit choisir et cibler certain variables d'action qui sont aussi appelés les variables du changement, par la suite l'entreprise parviendra à choisir la stratégie la mieux adaptée selon ses besoins et objectifs.

### 2.1.1.3 Variables du changement

Les différents travaux en gestion du changement identifient généralement 5 variables du changement :

1. **Le rythme** : Le changement est-il mené de manière progressive ou brutale ?

2. **La cible** : Tous les acteurs sont-ils concernés, ou seuls les prescripteurs ?
3. **Le management** : Le changement est-il imposé ou co-construit avec les parties prenantes ?
4. **Le dispositif** : Le changement est-il porté par des projets ou des micro-actions ?
5. **La méthode de gestion** : Le changement est-il déployé comme processus balisé (normé) ou bien pensé comme une action de développement humain ?

Après avoir répondu à ces questions l'entreprise sera en mesure de choisir une stratégie de changement.

#### 2.1.1.4 Les stratégies du changement

En fonction des options prises sur les variables d'action, six stratégies de changement se dégagent : planifiée, émergente, imposée, co-construite, processée ou de développement humain. Les 6 stratégies types sont définies en tant qu'idéal type. La réalité des situations conduit bien souvent les responsables du changement à opter pour des stratégies hybrides ou bien à adopter des stratégies différentes en fonction des phases d'un projet.

Tableau 8 : Les stratégies du changement

<b>Le changement planifié</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisé lorsque l'objectif du changement est connu ou bien résumé à quelque mesures objectives.</li> <li>- La cible et l'échéance doivent être connues avec précision car c'est eux qui vont permettre de construire un plan d'action contenant une liste d'actions à mener à court ou moyen terme afin d'atteindre la cible</li> <li>- le pilotage et la mesure des actions ainsi que leur résultat sont très importants</li> </ul>
<b>Le changement émergent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il consiste à réaliser de multiples micro-actions qui font évoluer les représentations des principaux acteurs pour les engager dans la voie du changement</li> <li>- Elle est recommandée quand le gap à franchir par les collaborateurs est très important et que le temps permet des micro-actions, en incitant l'action individuelle ou par équipe</li> <li>- Cette stratégie peut constituer une étape préparatoire à un changement planifié</li> </ul>
<b>Le changement émergent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle est utilisée lorsque les événements obligent une action rapide et que les possibilités de co-construction sont challengées par l'obligation d'agir dans les plus brefs délais, bien souvent lors de situation de crise ou de risque imminent.</li> <li>- Le plus important est la prise de conscience de l'urgence de changer, le plan d'action doit être idéalement préparé à l'avance</li> <li>Il prévoit la réalisation d'actions obligatoire dans le délai le plus court possible</li> </ul>

<b>Le changement co-construit</b>	<p>- Cette stratégie valorise le capital humain de l'entreprise car elle s'appuie sur les collaborateurs et le rôle qu'ils jouent dans les phases de diagnostic et de mise en œuvre</p> <p>- Le pilotage reste sous la responsabilité de la direction afin de suivre l'état d'avancement du projet et l'atteinte des objectifs</p>
<b>Le changement processé</b>	<p>- C'est la stratégie qui possède le niveau de mise en œuvre le plus facile à accorder avec les démarches de gestion de projet</p> <p>- Le changement est vécu comme un projet de transformation par étape avec des actions d'accompagnements</p> <p>- Efficace pour des projets de changement simple, ex: déploiement d'un outil informatique</p>
<b>Le changement développement humain</b>	<p>- Il consiste à mettre les acteurs concernés en mouvement dans une logique de co-construction, mouvement d'où émergera un changement en lien avec la finalité définie à l'origine</p>

Source : Elaboré par nous même

Le choix d'une stratégie du changement dépend de la vision des objectifs de l'entreprise ainsi que du type de changement qui va s'opérer.

### 2.1.2 Concepts

De nombreuses notions et concepts sur le changement, la conduite du changement, un projet, ou un CRM doivent être définies afin de faciliter la compréhension de notre travail de recherche.

#### 2.1.2.1 Définition du changement

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Nous en avons retenu trois qui nous semblent complémentaires :

- Pour Belanger : « *le changement serait le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées.* » (Belanger, Coté, Jacques, 1998, p. 357).
- Selon Collerette : « *le changement est le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable.* » (Collerette, Delisle, Perro, 1997, p120)
- D'après Autissier : « *Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. Pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture*

*significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation.* » (Autissier et al, 2012, p.6)

A travers ces définitions, nous retiendrons que :

- Le changement est une rupture
- C'est un passage d'un état existant dans une zone de confort vers un état future inconnu synonyme de progrès et d'évolution
- Il nécessite un effort et un temps d'adaptation

### **2.1.2.2 La conduite du changement**

Il existe plusieurs définitions de la conduite du changement, nous en présenterons deux. L'une présente la CDC comme gestion de projet, une autre comme un processus

- Selon Autissier : « *La conduite du changement est une technique de gestion qui est apparue il y a une quinzaine d'années avec les grands projets informatiques. Pour une bonne utilisation des nouveaux systèmes informatiques, les chefs de projets se sont intéressés aux actions de communication et de formation qui ont été regroupées sous l'appellation conduite du changement.* » (Autissier et al, 2012, p.13).
- « *Il s'agit d'une démarche d'accompagnement au sein d'une entreprise au regard des aléas et du développement de son environnement.* » (Bourdarias, 2010)

Nous pouvons conclure de ces définitions et à travers les différents paradigmes présentés dans la revue de littérature, que la conduite du changement est considéré comme un projet car elle intègre et implique différent acteurs, des moyens humains et matériels et qui a également une durée de vie. La conduite du changement est également la suite d'actions misent en place au sein de l'organisation, pour normaliser ces actions et les structures. Elle est présentée comme un processus, c'est aussi une démarche qu'entreprend l'entreprise pour accompagner le changement

### **2.1.2.3 La notion de CRM**

L'apparition du CRM remonte aux années 90, Avec l'avancée de l'informatique et des TIC, ce concept a pris une notation plus IT et technologique que marketing.

D'un point de vue technique, Chen et Chin définissent le CRM comme « *une méthodologie qui emploie fortement certaines technologies de l'information telles que la base de données et Internet pour tirer parti de l'efficacité du processus de commercialisation des relations.* » (Chen et Chin, 2004, P33-48).

Selon Boulding, « *le CRM ne se limite pas à créer des relations et à utiliser le système pour collecter et analyser les données sur les clients, mais il englobe aussi l'intégration de toutes ces activités à travers l'organisation, permettant de créer une valeur mutuelle pour l'entreprise et pour le client.* » (Boulding et al, 2005, p155).

A l'analyse de ces définitions, nous retiendrons que le CRM est un outil informatique qui aide l'entreprise à gérer sa relation client en externe, tandis qu'en interne, il est source de données pour une meilleure planification financière, un suivi des commerciaux et la réalisation des chiffres : CA, des résultats, et marges ... en temps réel.

#### **2.1.2.4 Le concept de projet**

Au premier abord, la notion de projet semble simpliste, toute fois nous avons choisi celle qui se rapproche le plus du concept d'un projet de changement.

- D'après l'AFNOR<sup>6</sup> : « *Le projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir* »
- Selon l'Organisation Mondiale de Normalisation : « *Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activité coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de couts et de ressources.* »

Suite à ces 2 définitions, nous pouvons retenir qu'un projet est une démarche structurée qui suit un processus d'actions ou d'activités coordonnées avec une date de début et une date de fin afin d'atteindre un but préalablement fixé par l'entreprise.

---

<sup>6</sup> AFNOR signifie Association Française de Normalisation créée en 1929, l'Association française de normalisation est l'organisation officielle en charge des normes en France.

**CHAPITRE III : CADRE  
METHODOLOGIQUE & RESULTATS**

ADEX Technology est considérée comme un acteur clé dans le développement des TIC en Algérie. Elle accompagne les entreprises algériennes à la modernisation de leur infrastructure afin de se tenir au diapason avec les nouvelles solutions IT. A travers ce troisième chapitre nous tenterons d'expliquer notre orientation méthodologique, les méthodes et instruments de recueil et d'analyse de l'information. Nous présenterons les résultats de notre enquête. Pour être en mesure par la suite de comprendre la conduite du changement lors d'un projet CRM au sein de l'une des Direction d'ADEX Technology, à savoir la Direction Commerciale.

## **1. Cadre méthodologique**

Tout travail de recherche doit être fondé sur une approche méthodologique qui servira de guide pour l'étude sur le terrain. Nous présenterons dans cette section l'approche méthodologique que nous avons suivi pour mener à bien notre enquête.

### **1.1 Approche méthodologique**

Pour mener notre recherche, nous avons opté pour une approche méthodologique qualitative qui permet de recueillir des informations qualitatives, non chiffrables.

L'approche qualitative est basée sur des méthodes d'analyses de données qui tiennent compte essentiellement des observations et de l'analyse des discours (Mongeau, 2008, p.31). De par son caractère inductif, elle vise à décrire et à mieux comprendre un phénomène dans une situation particulière, en déterminant les principaux éléments à mettre en relation pour produire une représentation cohérente.

Ainsi, nous nous appuyons sur l'approche qualitative pour parvenir à décrire le changement organisationnel dans son contexte, pour expliquer la stratégie de changement choisie par ADEX Technology et les conséquences de sa conduite du changement.

### **1.2 Méthode et instruments de mesure**

Nous avons procédé en premier lieu, à une recherche documentaire et bibliographique, dans le but de présenter les trois concepts clés de notre thème, à savoir le CRM, le changement organisationnel et la conduite du changement, afin de rapprocher les résultats réels et concrets aux données théoriques.

Pour cela, nous avons démarré de données générales en nous basant principalement sur la consultation d'ouvrages, ainsi que sur des travaux de recherche traitant du même cas d'étude.

En parallèle, nous avons consulté les documents internes d'ADEX Technology, remis par la direction commerciale et marketing. Ces documents nous ont permis de mieux connaître l'entreprise, ses activités, son organisation et son environnement.

Afin de collecter plus d'information sur le fonctionnement et le déroulement des opérations au sein de l'entreprise, nous nous sommes appuyés sur l'observation, qui suppose que le chercheur analyse lui-même des faits et des pratiques sur le terrain, sur la base de ce qu'il voit et de ce qu'il entend sans pour autant faire appel à des questions directes.

*« Observer est un processus incluant l'attention volontaire et intelligente, orientée par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations »*  
(Kakay, 2008, p.22)

L'observation a été possible tout au long de la période de stage, plus particulièrement lors de notre visite à la direction commerciale et marketing, où nous avons eu l'occasion d'assister à une réunion de la direction commerciale traitant des différents problèmes auquel font face les employés avec l'outil CRM et les blocages des commerciaux qui pénalisent leur activité.

Nous avons poursuivi avec une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, *« Les études qualitatives sont des techniques et des méthodes qui ne visent pas la représentativité, elles sont réalisées sur la base d'un petit nombre d'entretien, utilisées pour explorer une situation nouvelle et découvrir les attitudes et motivations profondes. »*  
(Charpentier, 2005, p.241).

L'étude qualitative nous permettra de mieux comprendre et cerner le problème auquel fait face la direction commerciale et marketing d'ADEX Technology.

### **1.3 Sélection et recrutement des interviewés**

Notre enquête sur le terrain s'est déroulée au sein de la Direction Commercial d'ADEX Technology, étant donné que c'est la direction qui a subi le changement dans ses outils de travail avec l'introduction du CRM.

Nous avons effectué nos entretiens semi-directifs avec deux catégories, d'une part avec les 4 commerciaux pour connaître leur perception sur le nouvel outils CRM, sur le changement, et leur point de vue sur la conduite du changement de l'entreprise avec un guide d'entretien précis (voir annexe A – Le guide d'entretien pour les commerciaux). D'autre part nous avons interviewé 3 managers : le Directeur Commercial & Marketing, la Responsable Marketing et la Responsable de Coordination Commerciale avec un autre guide d'entretien (voir annexe

B – Le guide d’entretien pour le management) afin d’approfondir nos connaissances sur le fonctionnement de la direction et de comprendre le projet de changement, son contexte et la manière dont il a été conduit ainsi que la stratégie et le modèle suivis.

#### 1.4 Procédure de collecte des données

Nous avons collecté nos données à travers des entretiens semi directifs basés sur des guides d’entretiens. Les interviews se sont déroulés lors de notre période de stage au sein d’ADEX Technology, ou nous avons pris le temps d’interviewer les employés dans l’entreprise. La direction commerciale a mis à notre disposition une salle de réunion lorsque celle-ci était disponible. La durée des entretiens a varié de 1h heure à 2h30, nous avons donné le temps aux interviewés de répondre à nos questions en les mettant à l’aise et en leur donnant la liberté d’aborder les points qu’ils jugeaient pertinents tout en restant dans le contexte de notre recherche. Pour cela nous nous sommes munis d’un dictaphone pour enregistrer les entretiens puis les retranscrire. Nous avons également pris des notes complémentaires par exemple : nos impressions, nos observations, et commentaires qui pourront nous faciliter ensuite le travail d’analyse. Nous avons adopté une position d’écoute attentive, tout en essayant de ne pas influencer l’interviewé par nos regards, gestes, ou attitudes.

## 2. Présentation des résultats

Dans cette section nous allons présenter les résultats de nos entretiens avec une description de notre échantillon puis exposé notre méthode de traitement et d’analyse des entretiens.

### 2.2 Description de l’échantillon

Notre travail sur le terrain s’est effectué dans la Direction Commerciale et Marketing d’ADEX Technology. Les entretiens se sont déroulés avec 7 personnes divisées en deux groupes répartis selon le tableau ci-dessous :

Tableau 9 : Description de l’échantillon

Description	Managers	Commerciaux
Nbr de personnes	3	4
Tranches d’âge	Entre 28 et 40 ans	Entre 29 et 35 ans
Années d’ancienneté dans l’entreprise	De 1 à 5 ans	De 2 à 4 ans
Durée des entretiens	De 1h à 2h 30	De 1h à 2h

Source : Elaboré par nous même

Nous constatons selon le tableau ci-dessus que l'effectif de la direction commerciale est relativement jeune. Cela est dû à la politique de recrutement interne d'ADEX Technology qui favorise le recrutement des jeunes, ce qui est un investissement sur le capital humain.

### **2.3 Traitement et analyse des données**

Après avoir recueilli les informations nécessaires, nous avons traité et analysé les entretiens grâce à une matrice des entretiens. La matrice va nous permettre dans un premier temps de traiter les données puis de les interpréter.

La première étape du traitement des données est de relire nos entretiens, de les trier, les structurer puis les classer par fragment de discours combiné à nos remarques et observations retenues lors des entretiens semi directifs, à la suite du tri nous avons obtenu un certain type de données classé par thème.

Pour les entretiens des commerciaux, nous avons obtenu 4 thèmes :

- 1- La perception du CRM
- 2- Le process avant le CRM
- 3- La perception de la conduite du changement
- 4- La conduite du changement sur 3 axes : communication, formation et implication du personnel

Pour les managers, nous avons aussi eu 4 thèmes :

- 1- L'incitation au changement
- 2- La stratégie de conduite du changement
- 3- La conduite du changement sur 3 axes : communication, formation et implication du personnel
- 4- Les perceptions et résistances au changement

Après avoir cerné les thèmes, nous avons procédé à l'analyse thématique des données, c'est ce qui va constituer nos matrices (voir annexe C et D – Matrice d'analyse management, matrice d'analyse commerciaux).

Nous avons résumé les propos qui se répétaient le plus souvent dans chaque thème dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 10 : Répartitions des réponses commerciales selon le thème la perception du CRM

Réponses
<p>Idée clé : Les commerciaux savent ce qu'est un CRM mais pas la réelle valeur ajoutée qu'il représente pour leur entreprise.</p> <p>Phrases témoins</p> <p>« Un CRM pour une entreprise est un logiciel de gestion et de management afin d'avoir une visibilité globale sur les différents départements et pouvoir avoir des résultats corolés avec des Dashboard simple pour la gestion. »</p> <p>« C'est une contrainte quand il est mal géré par l'administration et le management. »</p> <p>« L'utilité du CRM aujourd'hui est juste l'accès facile à l'information par tout le monde donc en même temps. »</p> <p>« C'est un outil de travail qui nous donne le plus d'informations possible, c'est un outil sur lequel nous plaçons tout ce qui est opportunité et avantage sur le travail et les activités commerciales. »</p> <p>« Le CRM pour une entreprise représente un outil et un moyen de travail pour l'entreprise ça lui permet d'avoir les informations en temps réel complètes sur tout, d'avoir plus de visibilité ça permet aussi donc de coordonner la collaboration entre les différents départements. D'avoir surtout moins de paperasse et ça permet d'avoir le suivi vraiment complet total des commerciaux. »</p>

Source : Elaboré par nous même

Tableau 11 : Répartitions des réponses commerciales selon le thème le processus avant le CRM

Réponses
<p>Idée clé : Il existe un processus standard utilisé par l'équipe commerciale et qui repose essentiellement sur l'utilisation d'Excel et des emails.</p> <p>Phrases témoins</p> <p>« Avant le CRM, le Process de travail était assez standard avec l'utilisation de différents logiciels entre autre l'Excel, les emails, des tableaux de reporting et des fiches navette »</p> <p>« Avant le CRM j'utilisais beaucoup l'Excel, tout ce qui était enregistrement d'opportunité se faisait sur un fichier Excel, la BDD client que nous avions nous devions la transcrire sur des fichiers Excel, lorsqu'on effectuait des visites on faisait un reporting sur des fichiers Excel toujours la facturation se faisait sur le fichier Excel et tout était centralisé chez le commercial donc quand on se déplaçait personne ne pouvait avoir accès à l'information mise à part nous. Le management ou toute personne désirant avoir l'information devait nous contacter et on lui fournissait l'information. Nous utilisons aussi beaucoup les emails donc suite à une visite, tous les rapports de visite devaient se faire par email qu'on envoi au management. »</p>

Source : Elaboré par nous même

Tableau 12 : Répartition des réponses commerciales selon le thème de la perception de la conduite du changement

Réponses
<p>Idée clé : Les commerciaux jugent qu'il n'y a pas eu de conduite du changement pour le projet CRM car ils n'ont perçu aucun accompagnement de la part du management.</p> <p>Phrases témoins</p> <p>« Ce fut difficile vu qu'en général les gens ont du mal à utiliser et intégrer de nouveaux outils et à changer nos habitudes, c'est aussi par rapport au produit en lui-même y avait quelques soucis vus que c'était un outil Online »</p> <p>« Non je ne pense pas que le management a bien conduit ce projet, parce qu'au lieu d'être un outil de facilitation de gestion il a été utilisé comme un moyen de répression et de suivi et de tracts par rapport au personnel »</p> <p>« Le projet de changement, plus en moins comme je l'ai dit c'était aussi pour eux un nouvel outil dont ils se sont familiarisés un petit peu avant qu'on l'utilise nous-même donc c'est vrai que c'était quelque chose de nouveau et pour le management et pour le commercial»</p> <p>« Je dirais que le changement a été un petit peu mal conduit car on sent que l'outil n'est pas là nous aider mais pour nous espionner pour nous épier, pour dire que telle personnes fait mal son travail telle personne n'a pas rempli le bon fichier, le bon document. Donc quelque part on ne voit pas trop les avantages qui nous ont été vendus. »</p>

Source : Elaboré par nous même

Tableau 13 : Répartition des réponses commerciales selon le thème la conduite du changement selon 3 axes

Réponses
<p>Idée clé : les trois axes communication, formation et implication de l'équipe commerciale n'ont pas été pris en considération lors du projet de la conduite du changement pour le projet CRM</p> <p>Phrases témoins</p> <p>Communication</p> <p>« Avant l'implémentation de l'outil non malheureusement nous n'étions pas informés du projet, c'était un outil implémenté par la direction sans nous communiquer un objectif à atteindre avec cet outil-là. »</p> <p>« Nous avons été informés sur le projet du CRM une fois que l'outil a été implémenté au sein de l'organisation »</p> <p>« Nous avons été très vaguement informés sur le projet avant son lancement, on avait quelques échos comme quoi pour rétablir un petit peu les choses au sein de la commerciale, éviter les pertes des factures, éviter la centralisation des données chez une seule personne, ils allaient implémenter un nouvel outil. »</p> <p>Formation</p> <p>« Non, nous n'avons pas eu suffisamment de formation »</p> <p>« Non, pour ma part je n'ai assisté à aucune formation, ça s'est fait sur le tas »</p> <p>« Non, nous n'avons pas eu de formation. Ça avait bien démarré certes sur les fonctionnalités de manière globale et généralité de l'outil sur 2 journées mais par la suite il y a eu un relâchement, c'est vrai que nous n'étions pas très disponibles. »</p>

### Implication

« Non, à aucun stade du projet nous n'avons été impliqués »

« Une fois l'implémentation faite, une fois qu'on avait reçu nos sessions et qu'elles ont été créées, nous avons commencé à travailler doucement dessus »

« Lors de son implémentation on nous a envoyé nos comptes et on nous a expliqué que c'est le nouvel outil à utiliser. »

« Avant non, étant donné qu'on ne nous a pas demandé notre avis. Par la suite, oui étant donné que nous sommes les utilisateurs nous avons trouvé quelques failles et des difficultés, donc nous faisons beaucoup d'aller et retour avec le management sur certaines fonctionnalités, certains détails et certains volets. »

Source : Elaboré par nous même

Nous n'avons pas repris toutes les informations recueillis, nous avons retranscrit les plus convergentes et celles qui ont le plus d'impact, le reste des réponses relatives à chaque thème ont été reprises dans la matrice.

Après avoir analysés les entretiens des commerciaux, nous avons repris ceux des managers en suivant la même méthodologie.

Tableau 14 : Répartitions des réponses managériales selon le thème l'initiation au changement

Réponses
<p><b>Idée clé :</b> Le management a mis en place le CRM afin de suivre le travail des commerciaux et avoir plus de visibilité sur les chiffre de la direction.</p> <p><b>Phrases témoins</b></p> <p>« Nous avons choisi de mettre en place le CRM car nous avons constaté beaucoup de manque et d'irrégularités au niveau de la commerciale surtout. Nous avons remarqué qu'il y avait des pertes de facture, pas de visibilité des commerciaux sur leurs déplacements sur les clients qu'ils rencontraient, nous ne voyons pas les opportunités tout venait à la dernière minute et nous travaillons beaucoup dans l'urgence, cela créait un très mauvais climat au sein de l'entreprise surtout entre manager et commercial »</p> <p>« Nous l'avons ressenti lorsque le désir d'aller sur de nouveaux partenariats et sur l'expansion de nos produits s'est fait ressentir. Donc plus on agrandissait plus ça prenait de l'ampleur et plus c'était difficile de gérer et de contrôler et de collaborer avec tout le monde ça créait des tensions et des frictions qu'on n'arrivait plus à supporter donc nous sommes allés sur cette option d'avoir un CRM de sorte que le commercial puisse avoir sa visibilité, sa traçabilité et c'est surtout la partie traçabilité transparence dans la communication d'information »</p> <p>« L'objectif était axé sur deux points importants, avoir un suivi en temps réel des activités de la force de vente ainsi qu'une visibilité détaillée sur leurs actions clients. Nous voulions aussi pouvoir optimiser le processus de l'entreprise allant des campagnes marketing jusqu'à la facturation du client »</p>

Source : Elaboré par nous même

Tableau 15 : Répartitions des réponses managériales selon le thème la stratégie de conduite du changement

Réponses
<p><b>Idée clé :</b> Il n'y a pas eu de stratégie de conduite du changement, la transition s'est faite sur le tas, le management a tenté de prendre en considération l'aspect formation en priorité</p> <p><b>Phrases témoins</b></p> <p><i>« Nous n'avons pas vraiment mis en place une stratégie, nous avons fait ça un petit peu dans le tats. Nous ne pensions pas que nous allions rencontrer des difficultés, pour nous c'est un outil nous sommes nous-mêmes dans l'informatique c'est un outil qui nous a déjà été présenté, c'est un outil que nous commercialisons que nous vendons, donc pour nous c'était un petit peu évident, tout le monde devait connaître un petit peu les avantages de l'outil et le but de son implémentation.</i></p> <p><i>« Oui nous avons mis en place une stratégie sans cela on peut rapidement faire face à la résistance des équipes, la stratégie était basée sur l'implication de chacun dans la boucle de la réussite de l'entreprise, de plus comme nous vendons cette solution nous devons être une vitrine pour nos propres clients, le fait aussi de démontrer les avantages de la solution aux utilisateurs (gains de temps, mobilité accécibilité sur n'importe quel outil) a fait que les équipes y adhèrent plus ou moins. »</i></p> <p><i>« Nous avons deux axes principaux formations et ateliers, la formation pour que les gens puissent connaître mieux le produit et son utilisation, et les ateliers pour l'échange et le partage. »</i></p>

Source : Elaboré par nous même

Tableau 16 : Répartitions des réponses managériales selon le thème la conduite du changement sur 3 axes

Réponses
<p><b>Idée clé :</b> Absence de communication et d'implication de l'équipe, toute les décisions émanaient du management uniquement, un certains nombres de formations ont été planifiées mais non réalisées.</p> <p><b>Phrases témoins</b></p> <p><b>Communication</b></p> <p><i>« Communiquer, oui je pense quand on en parle lors des réunions, certes on en parlait pas beaucoup mais on a déjà abordé le sujet. »</i></p> <p><i>« Nous l'avons annoncé une fois l'outil personnalisé au besoin de l'entreprise ainsi qu'à son process business »</i></p> <p><i>« Il n'y a pas eu d'action réellement concrète, nous avons juste annoncé le changement lors d'une réunion »</i></p> <p><b>Formation</b></p> <p><i>« Nous nous sommes beaucoup basés sur la formation et des ateliers pour accompagner le changement, ça reste un nouvel outil, bien qu'on sache de manière générale à quoi il sert, son objectif, toutefois la pratique n'est pas comme la théorie. »</i></p> <p><i>« Oui, des formations générales ont été programmées pour présenter l'outil et ses fonctionnalité générales et l'interactivité des structures passer d'un bon de commande au lancement d'achat, notification du service technique pour l'installation chez le client, lancement de la facturation ...etc) et plusieurs ateliers ont été organisés pour chaque structure de l'entreprise, afin de bien expliquer les fonctionnalités dédiées et le processus. »</i></p>

### Implication

*« Le point de départ étant venu du marketing, nous avons aussi pris les avis des différents autres directeurs des départements, techniques et achats, et en discutant nous voyons que nous pouvions développer le process que tout le monde pouvait accéder à l'information sans passer par x ou y et d'avoir sa disponibilité, il faut juste se connecter. »*

*Les personnes impliquées c'est un petit peu toujours le management les 3 personnes donc le responsable marketing et le directeur commercial le directeur général nous avons eu également le besoin qui a été aussi détecté au niveau du technique pour la partie des services support »*

Source : Elaboré par nous même

Tableau 17 : Répartitions des réponses managériales selon le thème de la perception et des résistances au changement

Réponses
<p><b>Idée clé :</b> Par manque d'accompagnement du changement, des résistances face à l'implémentation et à l'utilisation du nouvel outil CRM sont apparues au sein de la direction.</p> <p><b>Phrases témoins</b></p> <p><i>« Nous avons un petit peu des deux, nous avons ceux qui adhèrent, qui voient en ce nouvel outil la facilité, la transparence et son efficacité et nous faisons également face à des résistances qui sont surtout les personnes les plus anciennes de l'entreprise et qui ont démarré avec l'Excel depuis 2009 et à ce jour qui s'y accrochent toujours parce qu'ils y voient plus de facilité, c'est un outil qu'il connaissent bien donc leur imposer du jour au lendemain l'utilisation du CRM ça les dérangs. On a des non catégoriques, je n'ai pas le temps, je comprends pas pourquoi je dois le faire, je suis bien avec l'Excel, je travaille dessus et par la suite je télécharge tout ou bien j'ai pas le temps de me connecter pour télécharger, la connexion est trop longue, c'est beaucoup plus des prétextes pour fuir. »</i></p> <p><i>« Pour faire face à ces résistances, il n'y a pas vraiment de solution miracle, on essaye de constituer des petits groupes pour que ceux qui adhèrent puisse influencer ceux qui sont retissants, on essaye de donner un petit coup de mains sur les difficultés qu'ils rencontrent, on essaye de communiquer et de mettre en avant beaucoup plus l'aspect humain. »</i></p> <p><i>« Pas tout à fait, nous faisons face à des résistances à ce jour, le processus n'est pas suivi, pas de reporting de la part de certains, des manifestations de non adhésion directe, du genre non je ne comprends pas pourquoi je dois changer ma façon de travailler ou je n'ai pas le temps de suivre la formation puis dire par la suite qu'ils ne maitrisent pas l'outil »</i></p>

Source : Elaboré par nous même

Après avoir présenté l'analyse des entretiens grâce à la matrice, nous avons également repris les citations convergentes le plus souvent répétées, l'étape qui suit va nous permettre de donner notre analyse des résultats.

### 3. Discussion des résultats

Après avoir étudié notre matrice et analysé nos données, nous sommes en mesure de présenter une analyse critique des résultats dégagés. Nous commencerons par analyser chaque catégorie séparément avec les thématiques préalablement présentées, puis nous croiseront les deux matrices afin de confronter les points de vue.

### 3.1 Le point de vue des commerciaux

#### ➤ Perception du CRM

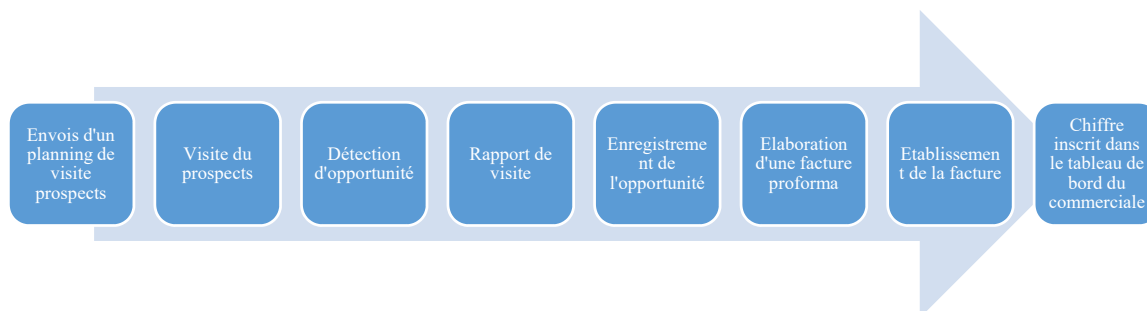
Les commerciaux définissent le CRM comme un outil de gestion qui permet d'analyser et de traiter les données, avec la possibilité d'avoir accès à l'information à tout moment pour l'enregistrement des opportunités et donner une meilleure visibilité de leur travail (Voir Annexe E- Processus de création d'opportunité sur CRM).

Nous distinguons deux typologies de commerciaux, il y a les optimistes, qui comprennent et voient l'avantage qu'offre un tel outil : la centralisation d'informations, gain de temps, moins de fichiers, plus de visibilité pour le management et donc moins de cassement de tête pour eux. Il y a d'un autre côté les grognons qui perçoivent le CRM comme une contrainte car ils les obligent à remplir les rapports de visites le jour même où la visite a été effectuée, à télécharger les proformas, bons de commandes et autres documents liés à l'opportunité (Voir Annexe F- Rapport d'activité du CRM). Ils le perçoivent comme un moyen de pression, de surveillance de leur activité, ils sentent que leurs faits sont épiés par le management en attente du moindre faux pas (oublie de documents ou d'enregistrements de rapport ...)

#### ➤ Le processus avant le CRM

Les commerciaux suivent un processus standard depuis leur visite chez le prospect, la détection d'une opportunité jusqu'à la facture et clôture du *deal*, basé essentiellement sur des tableaux en format Excel et des échanges d'email. Le figure ci-dessous reproduit le processus suivi.

Figure 9 : Le processus commercial



Source : Elaboré par nous même

Nous constatons que le processus suivi par les commerciaux présente de nombreux inconvénients car il est propice à la dispersion de l'information :

- Un grand nombre de fichiers Excel avec différentes versions qui conduisent à la perte de données
- Le partage de fichiers se fait par email, s'il y a un problème de messagerie ou que la connexion est lente, les fichiers ne sont pas reçus par le management et c'est le commercial qui est mis en cause
- L'accès à l'information est restreint et strictement contrôlé par le commercial, s'il s'absente le management est dans l'incapacité de répondre à une requête d'un de ses clients car il ne connaît pas l'historique avec ce dernier
- Pas de visibilité pour le management sur l'état d'avancement de la clôture d'une opportunité

C'est pour remédier à ces défaillances que le CRM a été mis en place, c'est ce qui va constituer le changement organisationnel qui va s'opérer au sein de la direction commerciale d'ADEX Technology, un changement d'outil de travail.

➤ La perception de la conduite du changement

Les commerciaux jugent que le changement n'a pas été accompagné par le management, car ils ont voulu introduire le CRM sans utiliser le terme de changement ni voir les transformations que cela allait engendrer sur leurs habitudes et leur zone de confort. Le changement a été laborieux surtout pour les plus anciens, il fallait un temps d'adaptation, certains commerciaux avaient déjà une mauvaise appréhension du CRM et le management n'a pas su gérer cela car au lieu de véhiculer une meilleure image de l'outil, ils ont choisi de l'inscrire comme une directive à suivre sous peine de sanctions directes.

➤ La conduite du changement sur 3 axes

- La communication : pas de communication directe sur l'implémentation du nouvel outil jusqu'à quelques jours avant la transmission des accès au commerciaux pour accéder à leur session
- La formation : un nombre de 10 formations avait été planifié sur 2 mois afin d'avoir une prise en main rapide de l'outil ; hors à ce jour seul 2 formations ont eu lieu sur les généralités de l'outil uniquement

- Implication : Il n'y a pas eu de concertation entre eux et le management, ils ne leur ont pas demandé leurs avis sur le choix de l'outil, donc leur avis n'a pas été pris en considération. Leur ressenti est qu'ils n'avaient pas leurs mots à dire sur le sujet qu'ils devaient s'exécuter uniquement.

### **3.2 Le point de vue du management**

#### ➤ Incitation au changement

Ce qui a motivé le choix du management pour l'implémentation d'un CRM c'est sa volonté de suivre le travail des commerciaux, d'avoir plus de visibilité sur leurs actions, mais également de remédier aux pertes d'informations dû à un nombre important de fichiers et de versions qui circulent, avec la disponibilité de tableau de bord (Voir Annexe G – Tableau de bord des activités sur CRM)

#### ➤ Stratégie de conduite du changement

Le management n'a pas mis en place une stratégie de conduite du changement car ils n'ont pas pris assez au sérieux le changement d'outil et son impact, pensant qu'étant une entreprise qui commercialise le CRM, les commerciaux le connaissent et étaient conscients de ses avantages, donc ils n'avaient pas à faire de réel effort pour faire adhérer l'équipe commerciale au changement. Ne communiquons pas sur leur vision ni l'objectif de ce changement d'outil les commerciaux n'ont pas pu comprendre l'intérêt du changement.

#### ➤ La conduite du changement sur 3 axes

- La communication : pas de communication directe sur l'implémentation du nouvel outil, il n'y a eu qu'une simple annonce lors d'une réunion de la Direction Commerciale et Marketing sur l'implémentation du nouvel outil
- La formation : Le management avait planifié 10 formations sur 2 mois pour la direction commerciale et marketing mais seulement par manque d'implication et d'adhésion de l'équipe seul 3 ont pu être réalisés à ce jour.
- L'implication : la seule direction impliquée est la Commerciale et le marketing sans la concertation ou l'implication de l'équipe qui la compose, la décision d'implémentation du CRM s'est déroulée au niveau du management uniquement avec le Directeur Commercial et Marketing, la Responsable Marketing et le Directeur Général. Le reste du personnel a été oublié.

### ➤ Perception et résistances aux changement

Le management a le sentiment que l'outil est mal perçu par les commerciaux qui le considère comme un moyen de surveillance au lieu de le voir comme un outil de facilitation et c'est ce qui a conduit à l'apparition de résistances sous différentes formes:

- Un non catégorique
- Refus de reporting
- Pas de suivi des nouvelles procédures
- Pas de collaboration sous prétexte qu'il n'y a pas de connexion, pas de temps

Ce sont les plus anciens qui font de la résistance car ils ont du mal à s'adapter, du fait que pendant plus de 5 ans ils ont été habitués à utiliser l'Excel uniquement. Pour faire face à ces résistances le management a choisi de privilégier, et mettre en avant l'aspect humain et relationnel entre les personnes avec les *one to one* avec le Directeur Commercial et Marketing qui essaye tant bien que mal de faire admettre l'utilisation de ce nouvel outil.

### **3.3 Rapprochement des points de vue**

Nous allons à présent faire le rapprochement des deux points de vue des commerciaux et management afin de faire ressortir les incohérences et présenter des suggestions.

- Le projet de CRM

Nous constatons une divergence dans la perception et la conception du CRM. Bien qu'ils soient dans le domaine IT et qu'ils vendent la solution CRM, les commerciaux voient d'un mauvais œil le projet car selon eux ce n'est qu'un moyen de surveillance et de pression du management, cette impression est juste dans le contexte où c'est la réalité car c'est réellement ce qui a poussé le management à mettre en place cette solution pour une meilleure visibilité et suivi des commerciaux.

- Conduite et résistance au changement

Le management n'a pas mis en place une stratégie proprement dite de conduite du changement et cela s'est fait ressentir auprès des commerciaux qui ont été déstabilisés dans leur façon de travailler, le management n'ayant pas accompagné ce changement, les commerciaux étaient alors divisés en deux groupes les passifs et les grognons qui ne comprennent pas l'apport de ce nouvel outil à leur direction. Des résistances au changement

sont alors apparues pour exprimer leur mécontentement et c'est à ce moment que l'absence d'une stratégie de conduite du changement c'est fait ressentir par le management.

- La conduite du changement sur 3 axes
- La communication : le management a manqué de communiquer avec l'équipe commerciale sur le nouvel outil CRM, les informant d'une manière anodine lors d'une réunion qu'ils allaient recevoir leur accès pour le nouvel outil CRM sans plus.
- La formation : Bien que le management a mis en place une série de formations mais par manque d'adhésion d'une partie des commerciaux, les formations n'ont pas pu se faire car ils inventaient à chaque fois des prétextes pour ne pas assister.
- L'implication : le management a décidé de gérer seul ce projet de changement, de ce fait aucun commercial n'a été impliqué dans le processus de changement, se sentant mis à l'écart et sans prise en compte de leurs avis ni les impliquer dans la prise de décision du nouvel outil.

#### **4. Interprétation des résultats**

Avec une stratégie de croissance de 50% par an à atteindre, ADEX Technology se doit de développer son activité et d'agrandir son portfolio avec de nouveaux produits pour ses clients. C'est dans cette optique que le marketing a initié le projet du CRM afin d'intégrer un marketing relationnel opérationnel avec des services personnalisés et adaptés au type et à la taille des entreprises clientes. Intéressé par cette démarche et ce projet, le Directeur Commercial et Marketing a pris le relais sur le projet en voulant intégrer des modules commerciaux pour son équipe. Tout comme Lefébure et Venturi, le Directeur Commercial voit ce projet de CRM dans une approche de processus technologique, afin d'être toujours plus proche de ses clients mais également d'avoir une visibilité totale depuis la prospection jusqu'à la clôture du deal en plus d'un certain nombre de valeur ajoutée que cela peut apporter à la commerciale mais également aux autres directions d'ADEX Technology. (Voir Annexe H – Vue globale du CRM).

L'intégration d'un CRM implique systématiquement un changement organisationnel, dû à son environnement externe et aux facteurs technologiques qui la contraignent à s'adapter et à suivre l'évolution des TIC. Pour mener ce changement, ADEX Technology aurait dû mettre en place une démarche de conduite du changement basée sur la stratégie de changement qui s'adapte le plus au climat interne et à son environnement externe, le management est conscient qu'il fait face à un changement prescrit car il est à la fois imposé

par l'évolution des TIC et progressif parce qu'il nécessite un temps d'adaptation. Le type de changement et sa nature visent une stratégie bien précise qui a été négligée par le management d'ADEX Technology, qui n'a pas mis en place de stratégie. Un changement d'outil par l'intégration d'un CRM implique la prise en considération d'un facteur clé qui est le capital humain car il joue un rôle stratégique dans le projet de changement, en effet les résultats de notre recherche ont démontré que c'est par manque d'implication et de communication que les commerciaux n'ont pas adhéré au projet de changement. De ce fait au lieu de planifier le changement au niveau top management, il est nécessaire de le bâtir avec son équipe. Pour ADEX Technology c'est une stratégie de changement co-construite qui est la plus adaptée, de plus cette stratégie valorise le capital humain de l'entreprise car elle s'appuie sur les collaborateurs et le rôle qu'ils jouent dans les phases de diagnostic et de mise en œuvre. Toutefois, le projet doit rester sous la responsabilité de la direction afin de suivre l'état d'avancement du projet et l'atteinte des objectifs. Le management ayant négligé cette étape cruciale, nous proposerons une démarche basée sur le modèle de Kanter qui est la roue du changement dans la section qui suit.

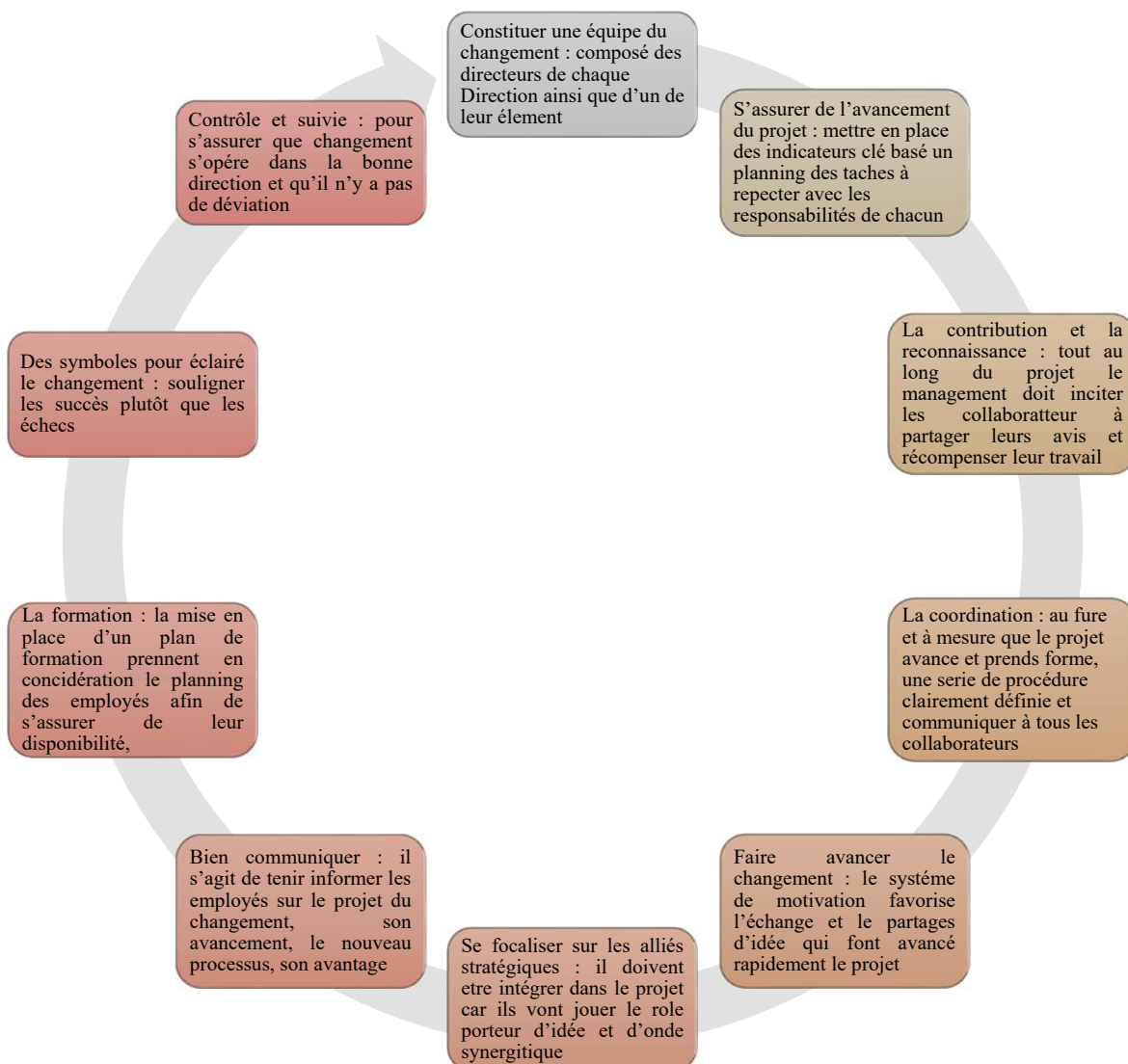
La conduite du changement s'effectue pas à pas, après avoir identifié le type de changement et de stratégie à suivre, il est important de prendre en considération un certain nombre de facteurs qui jouent un rôle primordial dans la réussite du projet de changement. Les résultats de notre recherche ont démontré que si le management avait pris en considérations trois axes : la communication, la formation ainsi que l'implication de l'équipe commerciale, le projet de CRM aurait pu être accepté avec beaucoup plus de facilités et sans résistances.

## **5. Propositions**

Dans le cadre de l'expansion des activités d'ADEX Technology dans les régions du sud, est et l'ouest, l'entreprise doit être apte à centraliser l'information de sorte qu'elle soit disponible à tous les employés. Pour ce faire, ADEX Technology veut mettre en place un nouveau CRM qui cette fois-ci englobera toute les directions de l'entreprise et pas uniquement la direction commerciale et marketing comme c'est le cas en ce moment. Les autres directions de l'entreprise sont habituées à utiliser un certain nombre d'outils comme par exemple un portail en ligne pour la gestion des tickets support, le *SharePoint* pour l'équipe des achats ... et bien d'autres, de ce fait l'introduction d'un CRM va systématiquement imposer un changement organisationnel au sein des directions d'ADEX Technology.

Afin de mener à bien son projet de changement et d'éviter les erreurs du précédent CRM, nous proposons à ADEX Technology de mettre en place une stratégie de changement co-construite avec les directeurs de chaque direction et des représentants des équipes qui constituent les directions. Pour ce faire nous allons suivre le modèle de la roue du changement basé sur les travaux de Kanter (Voir annexe I – La roue du changement), nous avons choisi cette démarche car elle a servi de point de départ de la conduite du changement pour les projets informatiques de type ERP ou CRM dans notre cas, de plus ce modèle intègre trois axes importants lors de la conduite du changement pour un projet CRM qui sont la communication, la formation et l'implication des employés. La figure ci-après schématise la démarche à suivre pour une conduite de changement lors d'un projet CRM.

Figure 10 : Démarche de conduite du changement pour un projet CRM



Source : Elaboré par nous même

Nous proposons cette roue en nous basant sur les résultats obtenus et les manques soulignés par les commerciaux et le management, ainsi que sur les précédentes recherches dans le domaine de la conduite du changement et de l'implémentation d'un projet CRM. Cette démarche est bâtie sur le modèle de Kanter car il nous semble le plus approprié.

# **CONCLUSION**

Dans un environnement de forte concurrence, les entreprises doivent s'adapter aux contraintes de leur environnement externe mais aussi interne pour survivre. ADEX Technology ne fait pas exception à cette règle, l'entreprise exerce son activité dans le domaine des TIC en tant qu'intégrateur de solution IT depuis plus de 8 ans, pour garder sa place parmi les leaders de son domaine et accroître son chiffre d'affaires elle doit constamment se renouveler et développer son offre aux besoins croissants du marché et de ses clients, pour réaliser sa stratégie de croissance de 50% par an, c'est dans ce contexte qu'ADEX Technology doit évoluer. De plus à l'heure du digital et de transformation du numérique le changement s'impose de lui-même.

Pour réaliser son revenu annuel, l'entreprise veut agrandir son équipe commerciale, toutefois, plus l'entreprise s'agrandie plus sa gestion et coordination deviennent complexes, pour remédier à cela, ADEX Technology a fait le choix d'implémenter un nouvel outil : le *Customer Relationship Management* pour la direction commerciale et marketing, le changement a été opéré il y a trois mois, nous avons alors posé la problématique suivante « Comment mener la conduite du changement lors d'un projet CRM au sein d'ADEX Technology ? ». L'objectif de notre travail de recherche était de comprendre la démarche de conduite du changement à suivre au sein d'ADEX Technology suite à l'introduction du CRM, les facteurs importants à prendre en considération pour un changement réussi, mais aussi comment conduire un projet de changement d'outil dans une entreprise qui commercialise cet outil.

Pour répondre à la problématique et atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons adopté pour une approche méthodologique qualitative avec des entretiens semi-directifs pour deux catégories les commerciaux et les managers, afin d'avoir les deux points de vue sur le changement et sa conduite. Nous avons analysé les résultats en utilisant une matrice d'analyse avec des idées clés et des phrases témoins. Notre contribution managériale a été de déterminer les facteurs clés pour réussir le projet de conduite du changement par l'implémentation d'un CRM.

A l'issue de notre travail de recherche nous avons constaté qu'ADEX Technology n'a pas mis en place une démarche pour accompagner l'intégration du nouvel outil CRM. Pour y remédier nous avons proposé une démarche à suivre pour accompagner le changement lors de leur futur projet d'implémentation d'un CRM qui devra englober toute les directions et futures annexes de l'entreprise, cette démarche est basée sur le modèle de la roue du changement de Kanter.

Il est important de parler de certaines difficultés auxquelles nous avons été confrontés pendant notre travail. Certaines d'entre elles étaient liées à des politiques de confidentialité à l'intérieur d'ADEX Technology, tandis que d'autres étaient liées à la littérature sur la gestion du changement en ce qui concerne la mise en œuvre du CRM dans une entreprise qui est dans le domaine IT et qui commercialise cet outil mais n'arrive pas à le faire accepter et adhérer par les utilisateurs.

La plupart de la littérature disponible sur CRM se concentre sur les facteurs de succès clés qui pourraient faciliter une implémentation de CRM. De nombreuses publications sur les principales dimensions de CRM ; processus, technologie et personnes. En plus de la gestion du changement, d'autres facteurs peuvent contribuer au succès d'une initiative CRM.

Par conséquent, il est important, à la fin de notre étude, de noter qu'il est très utile d'étudier d'autres facteurs de succès clés pour la mise en œuvre d'un CRM au sein d'une entreprise développée technologiquement, mais également d'évaluer la démarche de conduite du changement suivi, afin de déterminer si les facteurs pris en compte, sont les bons éléments déterminants du succès ou de l'échec de la conduite du changement lors de l'implémentation d'un projet CRM.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## Ouvrages:

- AUTISSIER, David, et Jean Michel MOUTOT (2016), *La boîte à outils de la conduite du changement*. Paris, Dunod. 192p.
- AUTISSIER, David et Jean Michel MOUTOT (2012). *Méthode de conduite du changement*. Paris, Dunod.
- AUTISSIER, David, et Jean Michel MOUTOT (2015), *Le changement agile*. Paris, Dunod.
- BELANGER, Laurent, Nicole COTE et Jocelyn JACQUES (1998). « Le changement organisationnel et le développement ». Dans BELANGER, Laurent, Nicole COTE et Jocelyn JACQUES (éd) (1998). *La dimension humaine des organisations*. Gaëtan Morin, p. 357-386.
- CHARPENTIER, Patricia (2005), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Edition Armand Colin, Paris, France, p.241
- CHEN, Qimei et CHEN, Hi (2004), Exploring the success factors of e-CRM strategies in practice, dans *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, p11
- COLLERETTE, Pierre, DELISLE Gilles et PERRO. Richard (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Presse de l'Université du Québec, 192p.
- ESTEVE, Michel (2014). *Lexique du management*, Paris, Innovaxion, p. 320.
- GROUARD, Benoit et Francis MESTON (1998). *L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*. Paris, Dunod.
- HAUVETTE, Didier (2004). *Le pouvoir des émotions*, avec la collaboration de Christie Vanbremeersch, Organisation.
- HELLER, Robert « Gérer le changement », *Manager pratique*, 1999, p46.
- KOTTER, John (2015). *Conduire le changement : feuille de route en 8 étapes*, Paris, Pearson Education, 216 p.
- LEFÉBURE, René, et Gilles VENTURI (2005). *Gestion de la relation client*, Eyrolles.

- RONDEAU, Alain. (1999). *Transformer l'organisation : Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail*. Gestion, vol. 24, automne, p. 12-19.
- TONNELE, Arnaud (2011). « Stratégie des alliés », dans Tonnelé Arnaud (éd) (2011). *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Paris, Organisation, p.10-11.

### Articles :

- Cap Gemini (2001). « Customer Relationship Management: The Key to Maintaining a customer Focus », *Chemical Market Reporter*, August 27, P.26.
- CHEN Injazz et POPVICH Karen (2003). « Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology », *Business Process Management*, vol.9, No.5, p.672-688.
- KALE, Sudhir (2005), *Appreciating the role of change management in CRM*, Palgrave Macmillan Journals, p.5.

### Communication :

- ALMOTAIRI Mohamed. (2009). "A framework for successful CRM implementation", dans European and Mediterranean conference on information systems, Crowne Plaza Hotel, Izmir, 13-14 Juliet 2009.

### Site web :

- Altair Conseil (page consultée le 10 Mars 201). Site d'Altair Conseil, [données en ligne], <http://www.altairconseil.fr/leviers-du-changement.html>
- BENICHOU Jean-David (page consultée le 10 février 2017). « Commerciaux et CRM : les raisons du désamour », dans *Action Go*, [en ligne], <http://www.actionco.fr/Thematique/outils-1021/Breves/Commerciaux-CRM-raisons-desamour-303670.htm#VTFkx2pjae6QRLkW.97>
- Linked In (page consultée le 22 Avril 2017, [données en ligne], <https://fr.linkedin.com/pulse/evolution-de-la-conduite-du-changement-o%C3%B9-en-est-on-duboisdenghien>

- Masanovic Serge (page consulté le 10 Mars 2017). Conduire le changement : principe de base, dans *Finyear*, [données en ligne], [http://www.finyear.com/Conduire-le-changement-principes-de-base\\_a18345.html](http://www.finyear.com/Conduire-le-changement-principes-de-base_a18345.html)

# **ANNEXE A – Guide d’entretien pour les commerciaux**

## **Guide d'entretien semi-directif pour les commerciaux**

Bonjour, dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin d'étude sur la conduite du changement lors d'un projet CRM, je souhaiterais m'entretenir avec vous concernant le projet d'implémentation du CRM et les modalités d'accompagnement de ce changement.

### **1- Généralité sur le CRM**

- Savez-vous ce que représente un CRM pour une entreprise ?
- Depuis combien de temps utilisez-vous le CRM ?

### **2- La situation avant le CRM**

- Pouvez-vous nous décrire le processus de travail avant le CRM ?
- Avez-vous été assez informé sur les avantages et les attentes du CRM ?

### **3- L'accompagnement au changement**

- Étiez-vous au courant du projet avant son lancement ?
- À quelle étape du projet avez-vous été impliqué ?
- Avez-vous eu l'occasion d'exprimer votre avis sur le projet ? A-t-il été pris en considération par le management ?
- Comment avez-vous vécu le changement ?
- Selon vous, comment le management a-t-il géré le changement ?
- Comment le management vous a supporté et motivé pour accepter ce changement ?
- Avez-vous eu suffisamment de formation ?
- Pensez-vous que ce projet de changement a été bien conduit ?
- Ça vous a pris combien de temps pour la prise en main du CRM ?
- Percevez-vous le CRM comme un avantage ou une contrainte ?
- Quelle utilité trouvez-vous au CRM ?

# **ANNEXE B – Guide d’entretien pour le management**

## **Guide d'entretien semi-directif pour le management**

Bonjour, dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin d'étude sur la conduite du changement lors d'un projet CRM, je souhaiterais m'entretenir avec vous concernant le projet d'implémentation du CRM et les modalités d'accompagnement de ce changement.

### **1- Généralité sur le CRM**

- Depuis combien de temps possédez-vous un CRM ?
- Pourquoi avez-vous mis en place ce CRM ? (Objectif)
- Quand avez-vous senti le besoin d'un CRM ?

### **2- Le projet de changement**

- Qui a initié le projet de changement ?
- Quand avez-vous annoncé le changement d'outils dans l'organisation ?
- Qui sont les personnes impliquées dans la décision du changement d'outil ?
- Combien de temps vous a pris son implémentation ?
- Quelles sont les directions concernées par ce projet ?

### **3- La conduite du changement**

- Avant d'annoncer le changement, avez-vous mis en place une stratégie pour conduire le changement ?
- Quelles sont les actions mises en place pour introduire le changement ?
- Quels sont les outils que vous avez utilisés pour accompagner le changement ?
- Avez-vous suffisamment communiqué sur le projet de changement et formé vos collaborateurs sur le CRM ?
- Selon vous, comment ce changement a-t-il été perçu par les collaborateurs ?
- Pensez-vous qu'ils ont adhéré et intégré ce nouveau outil ou avez-vous fait face à des résistances ?
- Comment le CRM a-t-il affecté votre direction ?
- Que vous a apporté le CRM ? (Valeur ajoutée)
- Combien avez-vous investi dans ce projet ?

**ANNEXE C – Matrice d’analyse  
management**

# Management

**Incentive au changement**

- Suivre des AM
- Plus de visibilité des actions AM
- Perte de facture pas d'accès aux outils (AM)
- Travail des urgences
- Incertains des info et usage de son
- Fiabilité des info
- Moins de réunion
- Inclusion du Mkt / Com / DG

**Perception**

- Sentiment de menace
- Manque de persévérance
- Crainte de frustration

**Résistance:**

- Les personnes les plus anciennes
- Non catégorique
- pas de reporting
- pas de suivre du process
- Pas de connaissance
- Il le temps

**Stratégie de conduite de changement**

- Indiquer les AM en les informant pour l'avis de l'orga
- Pas de stratégie claire mise en place à part
- Accompagner par des formations
- Avantages du CRM, vision, et objectif n'était acquis selon le mkt car ils connaissent le CRM

**Com**

Annuaire du CRM avec l'impression

**Formation**

- Il y a eu des formations planifiées mais pas assez ciblées

**Implication**

- Une seule direction est impliquée: la commerciale sans l'implication des AM

**Incentive au changement**

Pourquoi avez-vous mis en place ce CRM? (Objectif)

L'objectif était axé sur deux points importants, avoir un suivi en temps réel des activités de la force de vente ainsi qu'une visibilité détaillée sur leurs actions clients. Nous voulions aussi pouvoir optimiser le processus de l'entreprise allant des campagnes marketing jusqu'à la facturation du client.

**Louisa:** D'accord. Quand avez-vous senti le besoin d'un CRM?

**Yasmine:** Alors en fait quand nous avons constaté qu'il y avait beaucoup d'incohérence sur les données qui ont été communiquées que ça soit verbale ou juste par email donc nous essayons d'avoir un maximum de fiabilité dans les données qui on peut collecter donc étant donné qu'on travaille dans la direction commerciale les commerciaux sont souvent sur terrain donc pas disponible au bureau et nous voulons réduire aussi le nombre de réunions que nous faisons.

**Louisa:** Très bien, qui a initié le projet de changement?

**Yasmine:** Ça a été mené par la direction générale qui était à l'époque intermédiaire des directeurs commerciaux.

**Louisa:** Pourquoi avez-vous mis en place ce CRM?

**Yasmine:** Alors nous avons décidé de mettre en place un tel système pour collecter un maximum de données sans avoir une présence physique de notre équipe.

**Qui a initié le projet de changement?**

Le département marketing qui reste le premier maillon de la chaîne à utiliser cet outil en insérant les produits et les tarifs mais aussi au regard de l'efficacité des opportunités à la force de vente et assurer le suivi pour justifier le retour sur investissement des campagnes.

**Perception et résistances au changement**

**Louisa:** Pourquoi avez-vous mis en place le CRM?

**M:** Nous avons choisi de mettre en place le CRM car nous avons constaté beaucoup de manque et d'irrégularité au niveau du commercial surtout. Nous avons remarqué qu'il y avait à dire parties d'irrégularité au niveau du commercial surtout. Nous avons remarqué qu'il y avait à dire parties d'irrégularité au niveau du commercial surtout. Nous avons remarqué qu'il y avait à dire parties d'irrégularité au niveau du commercial surtout.

**Louisa:** Quand avez-vous senti le besoin d'un CRM?

Quand le portefeuille client et produit s'est développé, les opérations ont augmenté forcément et nous avons fait face à une mauvaise gestion qui augmentait forcément et nous avons fait face à une mauvaise gestion qui augmentait forcément et nous avons fait face à une mauvaise gestion qui augmentait forcément.

**Louisa:** Qui a initié le projet de changement?

Alors les besoins et ventes initialement de marketing et qu'il fallait avoir des campagnes connaître leur audience et avoir les supports. Puis par la suite on s'est dit qu'il fallait avoir une boucle complète qui va de la vente au support, puis par la suite on s'est dit qu'il fallait avoir une boucle complète qui va de la vente au support, puis par la suite on s'est dit qu'il fallait avoir une boucle complète qui va de la vente au support.

**Louisa:** Selon vous, comment ce changement a-t-il été perçu par les collaborateurs?

Ce n'est pas un changement qu'on appréhende, qu'on perçoit comme une nouveauté supplémentaire à accomplir mais une fois qu'on s'y met devient un réflexe du quotidien, je pense que c'est la force de vente qui a été la plus affectée par le CRM mais là ce n'est pas forcément ce qui a été le plus affecté par le CRM mais là ce n'est pas forcément ce qui a été le plus affecté par le CRM.

Source : Elaboré par nous meme

**ANNEXE D – Matrice d’analyse  
commerciaux**



**ANNEXE E – Processus de création  
d'opportunités sur CRM**



## **ANNEXE F – Rapport d'activité sur CRM**



**ANNEXE G – Tableau de bord des  
activités sur CRM**



Source : Document de l'entreprise

## **ANNEXE H – Vue globale du CRM**

Microsoft Dynamics CRM | Commercial # COMPAREX | Rechercher des données CRM

Mes tâches | Clients | Ventes | Opportunités | Créer Opportunité | Documentation et re... | Marketing | Objectifs | Outils  
 Tableaux de bord | Comptes | Prospects | Lites marketing | Objectifs | Rapports  
 Nouveautés | Contacts | Opportunités | Campagnes rapides | Mesures de l'objectif | Alertes  
 Activités | Concurrents | Produits | Requetes de report | Calendrier

**Information**  
 N° CdC / Consultable  
 Sujet  
 Contact  
 Compte  
 Source  
 Type  
 Critère de choix  
 Devise  
 Coût retrait CdC  
 Prospect  
 Date de la panaison  
 Date du retrait  
 Date début du traitement  
 Date d'échéance  
 Budget  
 Probabilité  
 Porteur  
 Date bon de commande  
 Durée du projet  
 Date de facturation

**Brand & Services**  
 Brand1  
 Brand2  
 Support  
 Segment Product  
 Brand3  
 Support Company  
 Service  
 Reference Picture

**Parties Prenantes**  
 Nom  
 Rôle  
 Pour activer ce contenu, créez l'engagement.

**Equipe Ventes**  
 Nom  
 Rôle  
 Pour activer ce contenu, créez l'engagement.

**PUBLICATIONS ACTIVITÉS NOTES**  
 Entrer la publication ici  
 Toutes Publications automatiques Publications d'utilisateur

Oérations  
 lancés

Source : Document de l'entreprise

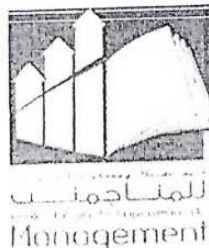
## **ANNEXE I – La roue du changement**

Tableau 19 : La roue du changement

1.	Constituer une équipe du changement : cette équipe sera composé des directeurs de chaque Direction ainsi que d'un de leur élément qui jouera le rôle d'agent du changement au sein de son équipe, ce dernier doit être conscient de la nécessiter de l'implémentation du nouvel outils CRM afin de coordonner les actions entre les différentes Direction de chaque région.
2.	S'assurer de l'avancement du projet: mettre en place des indicateurs clé basé un planning des taches à respecter avec les responsabilités de chacun, ainsi les réunions permettront de mesurer l'état d'avancement du projet et le partage de la même information à tous les participants
2.	La contribution et la reconnaissance : tout au long du projet de changement le management doit inciter les collaborateurs à partager leurs avis et à donner leur point de vue par exemple lors d'une réunion à chaque fois qu'un collaborateur expose son idée et qu'elle est pertinente et retenu par le reste de l'équipe, il reçoit un point, à la fin de la réunion le collaborateur qui accumulera le plus de point ce verra attribuer une récompense. Cette démarche a pour but de récompenser le travail réalisé par les personnes publiquement afin d'en augmenter l'impact.
3.	La coordination : au fur et à mesure que le projet avance et prend forme, une série de procédure clairement définie et communiquer à tous les collaborateurs doit être mise en place afin de faciliter la compréhension du projet et l'application des nouvelles procédures
4.	Marquer la volonté d'avancer : le système de motivation et de reconnaissance précédemment mis en place favorise l'échange et le partages d'un grands nombres d'idée qui font avancé rapidement le projet et donc le changement
5.	Se focaliser sur les alliés stratégiques : le management doit être apte à les reconnaître afin de les intégrer dans le projet du changement car ils vont jouer le rôle porteur d'idée et d'onde synergétique
6.	Bien communiquer : il s'agit de tenir informer les employés sur le projet du changement, son avancement, le nouveau processus, l'avantage du CRM ..., cette série d'action va mettre en avant l'utilité et la valeur ajoutée du nouveau CRM pour chaque direction avec des fonctionnalités propres à elle avec l'échanges des pratiques, pour favoriser l'enrichissement mutuel.
7.	La formation : la mise en place d'un plan de formation sur les généralités du nouveau CRM en prennent en considération le planning des employés afin de s'assurer de leur disponibilité, pour accompagner les employés et les aider à acquérir de nouvelles compétences
8.	Des symboles pour éclairer le changement : souligner les succès plutôt que les échecs
9.	Contrôle et suivie : pour s'assurer que changement s'opère dans la bonne direction et qu'il n'y a pas de déviation ou d'apparition de résistance, l'équipe du changement doit constamment contrôler et suivre la progression du projet au niveau de chaque direction

**ANNEXE J – La déclaration sur  
l'honneur d'engagement à respecter les  
règles d'authenticité scientifique dans  
l'élaboration d'un travail de recherche**

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
 École Nationale Supérieure de Management P.U. Koléa



Déclaration sur l'honneur d'engagement à respecter les règles d'authenticité  
 scientifique dans l'élaboration d'un travail de recherche  
 (À joindre obligatoirement au mémoire à la fin du document, remplie et signée)

Je soussigné (e),

Nom,

*Ferhi Louisa*

prénom :

Détenteur

d'une

carte

d'étudiant

N° *08/1650084* Délivrée

le

*01/09/2016*

Inscrit à l'École Nationale Supérieure de Management,

Spécialité

*Management des Organisations*

Et chargé de préparer un mémoire de fin d'études

Sous-titré : *la conduite du changement lors de l'implémentation  
 d'un projet CRM.*

Déclare sur l'honneur, m'engager à respecter les règles scientifiques, méthodologiques  
 et les normes de déontologie professionnelle et de l'authenticité académique requises  
 dans l'élaboration du projet de recherche suscit.

Fait à Koléa, le : *31/05/2017*

Signature de l'étudiant (e) :

*(Ferhi)*