

*Conduite du
changement*

*Fournisseur de la
Grande Distribution*

www.scaconsult.com

**Les rendez-vous
DU MANAGEMENT**

En pratique

Conduite du changement dans le cadre de l'informatisation de la force de vente

L'entreprise

Cet industriel et fournisseur de la grande distribution est leader en France sur les marchés du café torréfié et du chocolat en tablette grâce à un portefeuille de marques prestigieuses et complémentaires. Il s'agit d'une filiale d'un groupe américain de l'alimentaire et de la boisson.

En France, l'entreprise est installée sur plusieurs sites : 1 entrepôt unique, 1 siège social et 7 sites de production, tous certifiés ISO 9002 (1 usine de chocolat, 2 usines de café torréfié, 3 usines de décaféination et 1 site de production de gobelets operculés).

La problématique

L'entreprise avait lancé un projet dont l'objectif était la conception puis le déploiement d'un nouveau système d'information pour les deux forces de vente, la division café et la division chocolat. Celui-ci impactait directement 266 chefs de secteur et 57 directeurs régionaux, ainsi qu'une dizaine de commerciaux grands comptes et l'administration des ventes.

Face à ce projet, une fois l'outil construit (à partir d'un recensement des besoins réalisé en grande partie auprès de représentants de la force de vente), la direction commerciale percevait un certain nombre d'éléments de nature à perturber le déploiement, puis le business :

- impacts organisationnels non déterminés précisément,
- enjeux et outil insuffisamment appropriés par le management de la force de vente,
- niveau de connaissance et de compréhension du changement hétérogène et insuffisant chez les commerciaux...

Le déploiement était donc d'autant plus risqué que l'équipe projet était totalement concentrée sur la technique, le fonctionnel et le respect des délais. On pouvait donc craindre :

- un décalage du projet dans le temps et un passage de l'ancien système au nouveau plus long et fortement perturbateur,
- une dégradation de l'image des concepteurs du système et du management de la force de vente,
- une démotivation des commerciaux,
- une utilisation partielle et hétérogène du nouvel outil.

La mission

Notre intervention a consisté à identifier précisément les risques liés au déploiement, à construire et mettre en œuvre les actions d’accompagnement du changement nécessaires :

- mise en place et animation d’un Groupe de Travail (directeur du projet + IT + 2 chefs de secteur + 1 directeur régional + S.C.A. Consult), chargé de valider le Plan d’Accompagnement du Changement, d’allouer les ressources internes nécessaires, de suivre (tableau de bord) la mise en œuvre des actions de sensibilisation, de formation et de support... et de reporter au comité de pilotage du projet,
- réalisation d’une analyse d’impact et de perception (interviews d’une vingtaine de collaborateurs représentatifs de la cible du projet), afin d’identifier les impacts organisationnels, les risques et les arguments de « vente », les leaders à même de montrer l’exemple et de calibrer le plan d’accompagnement nécessaire (quelles actions pour quelles populations, à quel rythme),
- détermination d’une tactique de déploiement gagnante : commencer par un pilote favorable, étendre à d’autres régions en s’appuyant sur des témoignages positifs, industrialiser le déploiement sur un terrain acquis,
- clarification des impacts en matière de mode de fonctionnement, de méthodes de travail (face à face client...) et d’organisation,
- préparation et mise en œuvre des actions de sensibilisation et de communication : plaquette, réunions d’information, film vidéo montrant un chef de secteur en situation avec le nouvel outil, modes d’emploi de poche...
- préparation et mise en œuvre des actions de formation (outil et méthodes de travail) : identification de modules personnalisés, construction des supports, élaboration de jeux de rôles, mise en place d’un concours avec incentive...
- identification, nomination et formation d’un relais par équipe de vente.

Les résultats

- Un outil SFA accepté par l’ensemble de la force de vente (perçu au préalable comme un outil de flicage), qui a évolué depuis, mais qui existe toujours 7 ans après.
- Des méthodes de vente qui ont rapidement évolué, en grande partie grâce à l’appropriation de cet outil par les chefs de secteur : optimisation des tournées et des visites, partage de l’information sur les clients, sur les produits et sur les opérations commerciales, reporting...
- Un Groupe de Travail « Accompagnement du Changement » qui s’est transformé, à l’issue du projet, en entité à part entière (SIV : Système d’Information Ventes), regroupant aujourd’hui une douzaine de collaborateurs issus du terrain et de l’informatique, et chargée d’anticiper les besoins et de les traduire en outils et en systèmes.
- Des collaborateurs et des managers rompus à l’approche et aux méthodes de « conduite du changement » dans le cadre des projets.

Nos références clients

Conduite du Changement

Bacou-Dalloz, Boehringer Ingelheim, Glaxosmithkline, Kraft Foods, L’Oréal, LR Services, Mutuelle Existence, Nina Ricci, Paco Rabanne, Petit Bateau, Point P, Procter & Gamble, Servier, Simone Pérele, SMI (Société Mutualiste Interprofessionnelle), TNT, Valois, Vichy...

Industrie et Distribution

Aldes, Blédina, Bouygues Construction, Brasseries Heineken, Ciffréo-Bona, EDF, France-Boissons, Freyssinet International, Gerflor, Kraft Foods, LR Services, Nathan, Petit Bateau, Point P, Réel, Simone Pérele, Sobeca, Spie, Spit, Truffaut, Valois...



LYON
73, rue François Mermet - BP 14
69811 TASSIN Cedex
Tél. : +33 (0)4 72 38 37 37

PARIS
32, rue des Jeûneurs
75002 PARIS
Tél. : +33 (0)1 55 80 58 00