

## Entreprise

[Actualité](#)  
[Expert](#)  
[Initiative](#)  
[Actu économique](#)

## Carrière

[Actualité](#)  
[Expert](#)  
[Emploi](#)

## Fiches conseils

[Observatoire](#)  
[Newsletters](#)  
[Courrier](#)  
[Tendances](#)  
[A lire ailleurs](#)  
[Sondages](#)

## BOURSE

CAC 40 **-1.17%**  
Dow J. **-1.19%**  
Nikkei **+2.26%**

## Dossiers

[Emploi cadre](#)  
[Motivation](#)  
[Création](#)  
[Carrière](#)  
[Europe à 25](#)  
[Réunion](#)  
[Externalisation](#)  
[Salaire](#)  
[Relation client](#)  
[Stages](#)

## Tous les dossiers

## Interviews

[Ajilon France](#)  
[Apec](#)  
[Cisco](#)  
[ECHR](#)  
[ESCP](#)  
[Groupe HEC](#)  
[Ifas](#)  
[Michael Page](#)  
[Thales](#)  
[Vigeo](#)  
[Xerox](#)

### DOSSIER



## Conduite du changement Cas n°3 : Le projet de CRM

*En 2001, la filiale française de l'assureur Allianz décide d'intégrer une solution de CRM. Il faut diffuser chez les salariés de nouvelles méthodes commerciales. (mai 2004)*

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

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

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

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



« Expliquer aux salariés les raisons du changement »

**Francis Bismuth,**  
consultant

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

### Sommaire

- ▶ [Ne pas évoluer, c'est disparaître](#)
- ▶ [C. Faurie \(Cabinet AWW\)](#)
- ▶ [Une démarche vitale](#)
- ▶ [Cas n°1 : La fusion](#)
- ▶ [Cas n°2 : L'offre produits](#)
- ▶ [Cinq principes à respecter](#)
- ▶ [A lire, à suivre](#)

### Newsletter gratuite

Votre email

[Toutes nos newsletters](#)

### ENTRETIEN

▶ **Michel Bon**  
(Institut de l'Entreprise)



"Irriguer le débat économique et social" [Lire](#)

### RECIT

▶ **Avril 2004 :**  
"C'est décidé, je me lance"



Le carnet de bord d'un créateur d'entreprise. [Lire](#)

### EXPERT

▶ **Quand je me compare, je me rassure...**



par Jacques Bely et Daniel Genton (Bfa Conseil). [Lire](#)



- [Copains d'avant](#)
- [Cartes](#)
- [Femmes](#)
- [Actualités](#)
- [Fonds d'écran](#)
- [Galerie photos](#)
- [Vos livres](#)
- [Week-End](#)
- [Cuisiner](#)
- [Restaurants](#)
- [Cinéma](#)
- [Voyage](#)
- [Automobile](#)
- [Dossiers](#)

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

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

#### Sommaire

- ▶ [Ne pas évoluer, c'est disparaître](#)
- ▶ [C. Faurie \(Cabinet AWW\)](#)
- ▶ [Une démarche vitale](#)
- ▶ **Cas n° 1 : La fusion**
- ▶ **Cas n° 2 : L'offre produits**
- ▶ [Cinq principes à respecter](#)
- ▶ [A lire, à suivre](#)

Un témoignage, une question, un commentaire sur ce dossier ?

[Réagissez](#)

© Benchmark Group, 4  
rue Diderot 92156  
Suresnes Cedex

, Le Journal du Management

[Retour à l'accueil](#)

#### LIVRE

#### ■ L'abécédaire du marketing management

Connaitre les 26 concepts clés du marketing management au travers.....

[Suite](#)



#### AGENDA BENCHMARK

■ 26 mai 2004

#### [e-Gestion des Compétences](#)

Les nouveaux systèmes RH.

■ 28 mai 2004

#### [Coaching](#)

Les enjeux pour une pratique efficace.

[Revenir en haut](#)

[Société](#) | [Contacts](#) | [Publicité](#) | [Presse](#) | [Recrutement](#) | [Tous nos sites](#) | [Données personnelles](#)