

**Examens modulaires**  
**SVF-ASFC**

**Edition**  
**Examen pilote**

# Gestion du changement

## Examen et solutions recommandées

**Durée de l'examen:**  
90 minutes

**Moyens auxiliaires autorisés:**  
selon convocation à l'examen

**Annexe:**  
aucune

\_\_\_\_\_  
Veuillez coller votre étiquette ci-dessous:

Nom: \_\_\_\_\_

Prénom: \_\_\_\_\_

Date de naissance: \_\_\_\_\_

Numéro de place: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
A remplir uniquement par les expert.e.s:

Points: \_\_\_\_\_

Note: \_\_\_\_\_

Signature expert-e 1: \_\_\_\_\_

Signature expert-e 2: \_\_\_\_\_

## IT-Shop SA

---

### Situation initiale

Le détaillant en ligne IT-Shop SA a régulièrement pu augmenter son chiffre d'affaires depuis sa création il y a 11 ans. Cela est principalement dû à la vente en ligne de PC personnalisés et d'accessoires. Au fil du temps, des périphériques tels que des imprimantes, des systèmes de sauvegarde, des smartphones et des appareils électroniques grand public ont également été ajoutés à la gamme.

Actuellement, 80 % des ventes proviennent du segment «clientèle privée» (B2C – Business to Consumer). Ce segment est soumis à une pression croissante en raison de l'arrivée sur le marché de nouveaux concurrents nationaux et internationaux. Le segment «commerce interentreprise» (B2B - Business to Business) est très attrayant, car il est possible de réaliser un chiffre d'affaires nettement plus important avec une seule entreprise cliente en raison du volume plus important de commandes. S'appuyant sur des études de marché et l'évolution croissante vers un commerce online, la direction estime que le potentiel du segment «commerce interentreprise» est très important. Toutefois, le développement du segment B2B exige une plus grande expertise informatique dans le domaine du conseil à la vente. En outre, les entreprises clientes sont plus exigeantes envers le service client et elles revendiquent une gamme de produits plus large. C'est pourquoi la direction a décidé de mettre en place un canal de vente et un service à la clientèle dédié aux clients B2B. Les tendances actuelles dues à la numérisation, ainsi que les nouvelles formes de travail (travail à domicile), offrent l'opportunité de se positionner sur ce marché.

Vous êtes actuellement l'un des trois chefs d'équipe du service client (SC) et vous vous occupez en particulier des «clients privés». Le département du service client est composé de trois équipes comptant au total 24 collaborateurs et collaboratrices. Votre propre équipe est responsable de traiter les demandes de renseignements très techniques des clients privés. On vous a confié la tâche de mettre en place le nouveau service client pour servir les entreprises (équipe SC B2B). Vous devez sélectionner quatre personnes parmi le personnel actuel du SC et constituer avec elles la nouvelle équipe SC B2B. Si cette stratégie devait s'avérer fructueuse, un département distinct pourrait être créé à l'avenir.

L'ensemble du projet de changement sera accompagné et suivi par la directrice générale, Tamara Boesch. La direction a mis sur pied à cet effet une équipe de projet distincte dotée d'un budget. Tamara Boesch vient de vous demander si vous souhaitez contribuer au projet en y amenant ce que vous avez appris lors de votre formation. Trop heureux de dire «oui», vous allez désormais être intégré.e dans le processus global.

**Tâche à résoudre 1: Connaissance de base dans la gestion du changement 3 points**

Cochez dans la colonne correspondante si les affirmations suivantes sont justes ou fausses.

Affirmation	juste	faux
Le projet de changement va réussir, si les résistances sont surmontées de la bonne manière.	<input type="checkbox"/>	X
Un projet de changement a des effets aussi bien au niveau des chiffres et des données qu'au niveau, moins visible, des valeurs et des schémas de pensée.	X	<input type="checkbox"/>
Les changements peuvent être déclenchés aussi bien par des impulsions internes qu'externes.	X	<input type="checkbox"/>

**Tâche à résoudre 2: Dimensions du changement dans l'entreprise 10 points**

IT-Shop SA modifie son modèle d'affaires et son domaine d'activités en implémentant le nouveau segment commercial « entreprises clientes B2B ». Citez pour chaque affirmation la dimension correcte du changement.

Affirmation	Dimension du changement
La direction a décidé de se concentrer activement sur le segment des «entreprises clientes B2B».	Stratégie
Création d'une équipe distincte pour les ventes et le service à la clientèle B2B.	Organisation
Introduction d'une solution de tchat pour les demandes de renseignements des clients.	Technologie
Toutes les équipes du service à la clientèle – qu'il s'agisse de clients privés ou d'entreprises – continuent à jouer un rôle important pour le succès collectif de l'entreprise.	Culture
Le changement exige de développer et d'acquérir davantage de compétences et de qualifications.	Personne/personnel

*D'autres variantes de solution sont possibles.*

**Tâche à résoudre 3: Analyse de l'environnement de l'entreprise 10 points**

Dans la situation initiale, les tendances caractérisant l'environnement de l'entreprise IT-Shop SA sont mentionnées (6 points).

- Citez à l'aide de mots-clés un changement actuel pour chacune des trois sphères environnementales suivantes, en vous référant à l'environnement de IT-Shop SA.
- Décrivez, en une ou deux phrases, les effets possibles du changement mentionné sur IT-Shop SA.

Sphère environnementale	Changement	Effets sur IT-Shop SA
Economie	<i>Les concurrents entrent plus rapidement sur le marché.</i>	<i>Pression concurrentielle accrue et guerre des prix. Le pouvoir de négociation des clients augmente.</i>
Technologie	<i>Les technologies numériques modifient les processus et les procédures.</i>	<i>Grâce à l'engagement de nouvelles technologies logicielles telles que les robots, l'IA, etc., les processus peuvent être automatisés, la qualité augmentée et les coûts réduits.</i>
Société	<i>Demande d'activités commerciales qui soient socialement/sociétalement responsables.</i>	<i>Le public exige plus de transparence sur la production et l'origine des produits de la gamme. Conditions équitables.</i>

*D'autres variantes de solution sont possibles.*

La direction de IT-Shop SA analyse annuellement et de manière systématique l'environnement de son entreprise. Quels sont les avantages de cette manière de faire? Nommez deux avantages à l'aide de mots-clés et décrivez chaque avantage en une ou deux phrases (4 points).

Avantage	Description de l'avantage
Reconnaître les tendances du marché	En identifiant les tendances technologiques, IT Shop SA peut en exploiter le potentiel rapidement.
Agir / se développer en étant orienté clients	Le changement de comportement et les besoins des clients sont reconnus plus tôt. En conséquence, le service à la clientèle ainsi que la sélection de la gamme de produits peuvent être alignés au plus près des besoins du client.

*D'autres variantes de solution sont possibles.*

**Tâche à résoudre 4: Conditions préalables aux changements**

**9 points**

Trois conditions préalables doivent être remplies pour que le changement soit réussi et que les collaboratrices et collaborateurs puissent s'y impliquer.

Citez ces trois conditions préalables et expliquez, en 3-4 phrases, ce que signifie chacune d'elles (en vous référant à la situation initiale du chef d'équipe du service à la clientèle).

Condition préalable	Description en se référant à la situation initiale
<p>Besoin de changement</p>	<p>Pourquoi ce changement est-il nécessaire ?</p> <p>IT-Shop SA veut étendre et diversifier son modèle d'affaires en créant le segment «entreprises clientes» (B2B). Cette mesure vise à compenser la pression toujours croissante sur les marges dans le secteur de la clientèle privée.</p> <p>En outre, l'entreprise veut tirer parti du fait que les entreprises clientes achètent de plus en plus en ligne.</p> <p><i>D'autres variantes de solution sont possibles.</i></p>
<p>Volonté de changement</p>	<p>Suis-je prêt.e, est-ce que je veux ce changement?</p> <p>Les collaboratrices et collaborateurs sont-ils prêt.e.s à participer au développement de la nouvelle unité consacrée aux « entreprises clientes » ?</p> <p>Sont-ils/elles prêt.e.s à acquérir de nouvelles connaissances en informatique ainsi que des compétences et des capacités supplémentaires pour aider les entreprises clientes?</p> <p>Et pourquoi devraient-ils/elles l'être?</p> <p><i>D'autres variantes de solution sont possibles.</i></p>

Condition préalable	Description en se référant à la situation initiale
<p>Aptitude au changement</p>	<p>Suis-je prêt.e à ce changement, en suis-je capable?</p> <p>Evaluation par les personnes concernées, si elles sont aptes/si elles peuvent faire ce changement.</p> <p>Comment les employés évaluent-ils qu'ils peuvent répondre aux nouvelles exigences:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Être en mesure d'acquérir de nouvelles compétences.</li> <li>- Être capable de développer les nouvelles compétences.</li> </ul> <p><i>D'autres variantes de solution sont possibles.</i></p>

**Tâche à résoudre 5: Les phase de la courbe du changement****15 points**

Lorsqu'on parle de changement, les réactions du personnel sont très variables. De plus, vous savez que chaque personne traverse et vit individuellement les phases de changement.

- Citez trois phases différentes de la courbe de changement (3 points).
- Décrivez, à l'aide de mots-clés, le comportement et les réactions typiques des collaborateurs, collaboratrices à chaque phase (6 points).

Phase	Comportement et réactions typiques
Choc	Nervosité, se figer et ressentir un sentiment d'impuissance, agressivité.
Acceptation émotionnelle	Apathie, fatigue, s'accrocher à l'ancien et à l'éprouvé, refus.
Intégration	Activités/actions orientées vers l'avenir, saisir les opportunités, essayer de réagir au changement par un nouveau comportement.

*D'autres variantes de solution sont possibles.*

No de place assise: \_\_\_\_\_

En tant que chef.fe d'équipe au service à la clientèle de IT-Shop SA, vous souhaitez renforcer l'acceptation et la prise de conscience de votre équipe en démontrant qu'un tel processus individuel est à mettre en rapport avec les différents modèles de comportement, et qu'il est nécessaire et utile dans une certaine mesure.

Dans le cadre de la prochaine réunion d'équipe, vous prévoyez de mener un dialogue et un échange d'environ 30 minutes avec vos collègues. Vous avez l'intention de discuter le thème général suivant: «Se confronter positivement avec le changement». Ecrivez en regard de chaque but une question avec laquelle vous souhaitez stimuler l'échange en plénière (6 points).

But	Question
D'abord briser la glace	Quel est votre état d'esprit actuel lorsque vous pensez à notre projet de changement ?
Echanger en plénière	Où en sommes-nous dans la courbe du changement? Méthode possible: tracer une courbe sur le sol et laisser les collaborateurs, collaboratrices se placer sur celle-ci en fonction de leur ressenti.
Échanger en petits groupes	Comment pouvons-nous nous soutenir mutuellement dans les différentes phases ?

*D'autres variantes de solution sont possibles.*

**Tâche à résoudre 6: Accompagner son équipe****15 points**

Vous prévoyez un événement de team building afin de souder la nouvelle équipe et de forger une collaboration fructueuse. Citez 5 étapes qui aient du sens dans la manière de procéder et expliquez votre approche, resp. vos intentions à l'aide de mots-clés.

Etapes	Contenu / intention
Apprendre à se connaître	Se découvrir mutuellement / deviner le profil de l'autre; les membres de l'équipe apprennent à mieux se connaître.
Faire un état des lieux et déterminer les compétences	Élaborer ensemble une liste de compétences et faire une évaluation de la situation actuelle au moyen d'une matrice de compétences pour chaque collaborateur et collaboratrice. Clarification des besoins.
Plan de mesures	Quelles sont les mesures à prendre en premier lieu et comment sont-elles organisées (qui fait quoi?, jusqu'à quand?)
Développer le sentiment d'appartenance (nous)	Chacun a pour tâche d'amener avec lui un objet de valeur (immatérielle), qui pourra être utilisé pour créer ensemble une petite sculpture, qui sera ensuite placée dans le bureau en espace ouvert.
Engagement (Committment)	Désigner chacun.e: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment est-ce que je me sens?</li> <li>• Qu'est-ce que je prends avec moi?</li> <li>• Quelle est ma contribution?</li> </ul>

**Tâche à résoudre 7: Les deux niveaux de changements**

**4 points**

Les changements ont des implications au niveau factuel et logique et sur un plan psychosocial.

- a) Citez à l'aide de mots-clés, pour chaque niveau, deux aspects qui vont changer pour le personnel du service à la clientèle de IT-Shop SA.
- b) Décrivez à l'aide de mots-clés comment les changements particuliers pourraient affecter les personnes concernées.

Niveau	a) Qu'est-ce qui change?	b) Explication en tenant compte de la situation initiale
Factuel et logique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De nouvelles compétences sont nécessaires</li> <li>• Autres exigences des entreprises clientes B2B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous doivent apprendre</li> <li>• Être flexible face aux besoins de la clientèle</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir de la compréhension pour les particularités de chaque client B2B</li> </ul> <p><i>D'autres variantes de solution sont possibles.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel doit se renseigner sur l'organisation du client</li> </ul> <p><i>D'autres variantes de solution sont possibles.</i></p>
Psychosocial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nouvelle situation va, au début, conduire à plus d'erreurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut davantage être prêt à parler ouvertement de ses erreurs et en tirer des enseignements</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La clientèle B2B a des attentes et des besoins entièrement nouveaux pour le service à la clientèle</li> </ul> <p><i>D'autres variantes de solution sont possibles.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel doit apprendre à vivre avec des incertitudes</li> </ul> <p><i>D'autres variantes de solution sont possibles.</i></p>

**Tâche à résoudre 8: Communication au sein de l'équipe****12 points**

La semaine dernière, la direction a informé toute l'entreprise de la mise en place de l'unité B2B. Aujourd'hui, pour la première fois, vous souhaitez discuter en profondeur du changement à venir avec vos collaborateurs et collaboratrices (équipe du service client).

Votre objectif est de:

- Faire comprendre aux collaborateurs et collaboratrices, en clarifiant les choses, la nécessité et le sens du changement.
- Informer de manière transparente sur la mission qui vous a été confiée.
- Comprendre comment chaque collaborateur.trice en particulier perçoit le changement.
- Définir quelles sont les prochaines étapes pour développer les compétences.

Pour chaque étape décrivez brièvement les aspects, les contenus et les méthodes les plus importants.

Etape	Aspects, contenus et méthodes les plus importants
Aller chercher les collaborateurs/collaboratrices avec une activité d'introduction (brise-glace)	<p>La nouvelle stratégie vient d'être communiquée. Qu'en pensez-vous?</p> <p>Evaluation des opportunités ⇔ des risques et autres remarques sur un pinboard</p>
Mission et objectif pour le changement organisationnel	<p>Quelle est ma mission et qu'en est-il de l'objectif?</p> <p>(Formation équipe SC B2B)</p> <p>Questions, réponses et attentes</p>
Clarifier la volonté de collaborer du personnel	<p>De quoi chacun.e d'entre vous a-t-il besoin pour «avancer» avec le changement ?</p> <p>Evaluations sur le tableau. Deux dimensions: vouloir - pouvoir</p>
Organiser le développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les aptitudes et les compétences que nous devons acquérir?</li> <li>• Comment pouvons-nous y parvenir?</li> <li>• Qui peut contribuer à quoi?</li> </ul>

*D'autres variantes de solution sont possibles.*

**Tâche à résoudre 9: Résistance au changement****8 points**

Citez, pour chaque niveau, deux signaux trahissant une résistance active et une résistance passive (4 points).

Niveau	Résistance active	Résistance passive
<b>Communication</b>	Discussions, contre-arguments, reproches, polémique	Rabaisser, discutailler, se taire...
<b>Faits/actes</b>	Créer des troubles, lancer des rumeurs, comploter...	Report, inattention, apathie

Lesquelles des affirmations suivantes sont, dans le cas du changement chez IT-Shop SA, des causes typiques de résistance? Cochez «Oui» pour celles qui sont typiques ou « Non » pour celles qui ne le sont pas (4 points).

Affirmation	OUI	NON
La crainte de ne pas pouvoir répondre aux nouvelles exigences élevées	X	<input type="checkbox"/>
L'inquiétude de ne pas trouver sa place dans la nouvelle petite équipe	X	<input type="checkbox"/>
La peur de perdre son emploi	<input type="checkbox"/>	X
Il avait déjà été suggéré, il y a un an, de créer un département de vente B2B	X	<input type="checkbox"/>

**Tâche à résoudre 10: Stabilité et durabilité****4 points**

Comment pouvez-vous ancrer durablement le changement dans votre équipe? Décrivez deux mesures et indiquez pour chacune d'elles quel résultat est escompté, respectivement quel effet escompté vous souhaitez obtenir avec elle.

Mesures	Résultat attendu/ effet escompté
Rapporter tous les vendredis à 16 heures les succès et les fêter ensemble.	Les collaborateurs et collaboratrices partent en week-end avec un sentiment de réussite et en voyant ce qu'ils ont accompli.
Reconnaître les performances particulières.	Offrir de petits cadeaux à celles et ceux qui ont pu acquérir de nouveaux clients, par exemple.

*D'autres variantes de solution sont possibles.*

**Fin de l'examen**

## II Grille de correction

Tâche	Critère	Nombre de points	Total points par tâche
1	1 point par réponse juste	3	3
2	2 points par dimension correcte	10	10
3	1 point par changement 1 point par effet du changement 1 point par avantage 1 point par description sensée de l'avantage	3 3 2 2	10
4	1 point par condition préalable 1 point par description sensée de la condition	3 6	9
5	1 point pour chaque phase citée correctement 1 point par modèle comportemental dans la phase, maximum 2 points par phase 2 points par description judicieuse de question	3 6 6	15
6	1 point par étape pertinente citée 2 points par contenu pertinent décrit	5 10	15
7	0.5 point par changement judicieux /par niveau 0.5 point par effet pertinent sur le personnel	2 2	4
8	3 points par étape (citation judicieuse et complète des aspect, contenus et méthodes importants)	12	12
9	0.5 point par signal de résistance 1 point pour chaque affirmation correcte	4 4	8
10	1 point par mesure 1 point par effet/résultat	2 2	4
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>90</b>