

Examens modulaires
SVF-ASFC

Edition
Examen pilote

Gestion du changement

Examen

Durée de l'examen:
90 minutes

Moyens auxiliaires autorisés:
selon convocation à l'examen

Annexe:
aucune

Veillez 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.		
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.		
Les changements peuvent être déclenchés aussi bien par des impulsions internes qu'externes.		

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».	
Création d'une équipe distincte pour les ventes et le service à la clientèle B2B.	
Introduction d'une solution de tchat pour les demandes de renseignements des clients.	
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.	
Le changement exige de développer et d'acquérir davantage de compétences et de qualifications.	

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		
Technologie		
Société		

No de place assise: _____

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

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

No de place assise: _____

Condition préalable	Description en se référant à la situation initiale

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.

- a) Citez trois phases différentes de la courbe de changement (3 points).
- b) 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

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	
Echanger en plénière	
Échanger en petits groupes	

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.

Étapes	Contenu / intention

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		
Psychosocial		

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)	
Mission et objectif pour le changement organisationnel	
Clarifier la volonté de collaborer du personnel	
Organiser le développement des compétences	

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
Communication		
Faits/actes		

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		
L'inquiétude de ne pas trouver sa place dans la nouvelle petite équipe		
La peur de perdre son emploi		
Il avait déjà été suggéré, il y a un an, de créer un département de vente B2B		

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

Fin de l'examen