

# Destination CRM

# Introduction

## Soyez le bienvenu

Cette simulation concerne la mise en œuvre d'un système de gestion de la relation client (GRC) au sein de la société "The Sales Company". Vous êtes cadre moyen dans l'entreprise et vous êtes responsable de la mise en œuvre du système dans votre équipe de vente.

### **L'adoption du GRC**

En tant que manager d'une équipe de vente chevronnée, vous jouez un rôle important dans l'implémentation du système. Le nouveau système changera et aura des répercussions sur les activités quotidiennes de nombreuses façons. Les structures de routine et les procédures de travail seront modifiées et le changement s'accompagnera d'un accent accru sur les résultats financiers et le rendement de chaque employé.

### **L'Entreprise commerciale**

The Sales Company est un acteur international et, depuis de nombreuses années, une entreprise leader dans son domaine. Cette position a toutefois été remise en cause par de sérieux changements sur le marché. De nouveaux concurrents féroces prennent constamment des parts de marché à The Sales Company, les produits d'imitation sont un challenge croissant et de plus en plus de clients existants consomment moins. Il faut faire quelque chose de draconien, si on veut éviter des diminutions de budget et des réductions d'effectifs.

The Sales Company a établi son siège social dans notre pays et possède des filiales dans 35 autres pays. Jusqu'à présent, chaque entreprise locale a bénéficié d'un degré relativement élevé d'indépendance pour organiser son travail de manière autonome. Il n'y a pas de priorité pour la centralisation des activités, des processus ou la segmentation de la clientèle. En général, The Sales Company dispose d'une force de vente très expérimentée qui a l'habitude d'atteindre ses objectifs de vente à sa manière et qui a l'habitude d'avoir beaucoup de liberté pour faire à sa guise. C'est donc aussi un grand choc pour tous que The Sales Company n'ait pas atteint ses objectifs l'année précédente.

En conséquence, le comité de direction a décidé de déployer un nouveau système de GRC dans toutes les entreprises locales. Dans ce cas précis, nous suivons l'implémentation du système dans une de ces équipes.

### **Votre équipe**

Depuis que vous êtes cadre moyen dans The Sales Company, vous et vos collègues avez toujours travaillé de manière très indépendante. Il n'existe pratiquement pas de stratégie globale pour votre approche client. En tant que cadre moyen ce n'est pas quelque chose qui ne vous a jamais été présenté en tant que tel. Vous et votre équipe avez tracé votre chemin en fonction des objectifs de vente et vous avez tous l'habitude de contribuer pour les atteindre. La plupart de vos employés travaillent dans la succursale depuis de nombreuses années. Ensemble, ils ont une connaissance impressionnante de ce qui se passe sur le marché et une très bonne compréhension de l'orientation et des besoins des clients. Cependant, leur capacité à trouver de nouveaux clients a été limitée - sans que cela ne les empêche pour autant d'atteindre les objectifs de vente.

## **Le système actuel**

Votre société dispose déjà d'un système de GRC. Le système a été développé par des personnes de votre équipe locale et n'est utilisé que dans votre pays. C'est un système très simple : facile à utiliser, adapté aux besoins de votre marché local.

C'est également à cette fin que le système est principalement utilisé. Puisqu'il a été conçu pour vos besoins de base locaux, il n'est pas conçu pour répondre aux exigences plus complexes des clients et prospects internationaux. C'est pourquoi la direction a décidé qu'il était temps de procéder à une modernisation. On peut penser que l'analyse des données fournira des renseignements qui permettront d'accroître considérablement les revenus au niveau du marché mondial.

Cette idée semble déranger certains commerciaux. Ils craignent que le nouveau système ne soit beaucoup plus complexe et n'exige davantage de paperasserie administrative. Et que cela n'apportera pas les bénéfices rapides escomptés par la direction, puisque la plupart de ses clients sont des contacts locaux établis depuis de nombreuses années. L'une des problématiques qu'ils soulèvent, c'est que le nouveau système exigera beaucoup plus de collecte de données et augmentera donc le nombre d'heures de travail consacrées à chaque tâche, alors que ces données ne sont pas pertinentes pour eux. Ils soutiennent que le nouveau système fait la même chose que l'ancien, mais plus lentement, et que tout cela se traduit par moins de temps passé avec leur client.

Vous êtes maintenant confronté à la tâche difficile de gagner la confiance de vos employés ainsi que leur confiance dans les avantages du nouveau système..

# Votre équipe

## Adam

Adam est un ingénieur commercial. Il connaît toutes les caractéristiques techniques des produits grâce à son sens du détail. Il est au courant des choses les plus insolites sur vos clients, se souvient des occasions spéciales et est, par conséquent, une personne très appréciée par les clients. En tant que parent de trois enfants, Adam est très satisfait de la liberté que lui procure son travail d'ingénieur commercial. Il apprécie les routines quotidiennes et s'épanouit dans une hiérarchie classique où tout le monde sait qui est aux commandes.

## Carl

Carl est l'un des key account managers les plus jeunes. Il aime la vie de commercial. Pour lui, ce n'est pas un emploi, mais un style de vie - et à l'origine. Certains de ses collègues plus expérimentés pensent que Carl est un peu trop malin, mais son enthousiasme et sa capacité à agir rapidement lorsqu'il y a un client en ligne, sont très inspirants. Carl aime s'amuser et jouer, et il est très doué pour obtenir de l'appui des autres. Lorsqu'il y a des conflits, il est souvent celui qui est capable de tout faire rentrer dans l'ordre.

## Edward

Edward est un senior key account manager depuis de nombreuses années. Il est réputé pour sa capacité à cultiver son contact avec les clients qui font déjà partie de son portefeuille - et il consacre tous ses efforts à trouver et à leur vendre de nouveaux produits. De plus, il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale au sein de l'équipe. Edward contribue à l'analyse du marché et à la sélection des produits sur lesquels il faut se concentrer, et il aide les autres représentants commerciaux à trouver les bons arguments pour des ventes spécifiques.

## Bert

Bert est l'un des key account managers les plus expérimentés de The Sales Company. Il accomplit ses tâches avec routine, efficacité et sans accroc. Bert est réputé pour être extrêmement efficace lorsqu'il s'agit de conclure de nouvelles ventes. Il se souvient de ce que les clients ont déjà acheté et est capable de donner suite à de nouvelles initiatives pertinentes. En fait, Bert n'est pas opposé à l'utilisation du système GRC actuel, mais il est tout aussi heureux de structurer son emploi du temps et ses rendez-vous dans le calendrier papier qu'il utilise depuis des années.

## Daniela

Daniela est account manager au sein de The Sales Company et elle s'est forgée au fil du temps une solide expérience. Elle est experte dans la vente aux principaux clients, où sa vue d'ensemble des solutions possibles aide souvent les clients à identifier les solutions les plus durables. Daniela a toujours été loyale et flexible pour le meilleur et pour le pire. Elle est animée par un cocktail équilibré de créativité et d'idéalisme et accomplit son travail avec perfection - tant qu'elle a le sentiment que c'est elle qui tient les rênes.

## Felix

Felix est un technicien commercial expérimenté au sein de The Sales Company. Il s'est bâti une réputation d'expert dans un éventail impressionnant de domaines. Felix est toujours au fait des nouvelles solutions de pointe ou des solutions qui pourraient être les premières à voir le jour d'ici un an ou deux. Il prend le temps d'expliquer aux clients les potentialités des nouveaux systèmes et pourquoi ils répondent exactement à leurs besoins ! Felix s'épanouit dans la flexibilité journalière et la possibilité de travailler aux tâches qui sont particulièrement intéressantes - ce jour-là.....

## **Hannah**

Hannah est account manager The Sales Company. Elle passe beaucoup de temps avec chaque client, qui sont très fidèles, mais, au bout du compte, ils n'achètent pas plus que les clients de ses collègues. Jusqu'à présent, Hannah a été une utilisatrice satisfaite du système GRC de l'entreprise et, en tant qu'employée loyale, elle soutient également la mise en œuvre du nouveau GRC. Cependant, elle est préoccupée par les réactions ses collègues qui ont participé à l'élaboration du système actuel.

## **Mark**

Mark est un senior key account manager et, après de nombreuses années passées au sein de The Sales Company, il est devenu une encyclopédie vivante de toutes sortes de détails sur l'organisation. Mark accomplit son travail avec beaucoup de rigueur et il est fier d'être un employé qui attache de l'importance aux traditions. A l'origine, il dirigeait l'équipe qui a mis au point l'actuel système GRC de base qui est en place depuis un nombre d'années. Il est en fait très impressionné par l'efficacité de ce système et par la façon dont ils ont su l'adapter à l'évolution des besoins. Mark est la personne que tout le monde appelle quand il y a des problèmes avec le système et vous pouvez toujours compter sur lui pour être disponible et résoudre votre problème..

## **Iris**

Iris occupe le poste d'ingénieur commercial. Elle est reconnue pour sa concentration et sa perspicacité lorsqu'il s'agit d'attirer des clients potentiels. Iris comprend rapidement les besoins réels des clients - et ce qu'ils veulent vraiment acheter. Elle est brillante et créative, et elle relève tous les défis avec enthousiasme et une approche très directe et intellectuelle. Elle aime repousser les limites et saisit toujours l'occasion de remettre en question les normes professionnelles ou les suppositions courantes concernant les problèmes et les solutions..

## **Petra**

Petra est account manager pour The Sales Company. Contrairement à la plupart des employés, elle transmet un message et mobilise les gens en faveur d'une cause. Elle n'est donc pas seulement une commerciale compétente, mais aussi un mentor pour les nouveaux employés. Petra est la grande inspiratrice qui est souvent capable d'impliquer toute l'équipe dans un dossier. Elle est reconnue comme étant une personne chaleureuse et engageante, dotée d'un don rare pour la communication et une capacité à visualiser significations et objectifs.

# Chapitre 1.

## La reunion de présentation

The Sales Company est prête avec un nouveau système de GRC harmonisé, qui sera déployé dans toute l'organisation et qui est censé collecter toutes les données clients dans une base de données partagée - ce sera également le cas dans les entreprises commerciales basées à l'étranger. Votre équipe est la première à passer à l'implémentation.

Votre patron vient de vous informer sur le nouveau système GRC et sur les plans de mise en œuvre de celui-ci. On vous a dit qu'il sera mis en œuvre dans votre équipe et que le déploiement commencera dans 6 semaines. Dans 13 semaines, le système sera lancé.

### La réunion

Vous vous préparez maintenant pour la première présentation du projet à votre équipe. Tout le monde a entendu dire que le système allait être mis en œuvre, mais jusqu'à présent, ils n'ont reçu aucune information officielle sur le changement.

#### **Qu'ont-ils besoin de savoir ?**

Cette réunion d'introduction est cruciale - c'est votre première initiative en tant que leader du changement. Pour tirer profit de la communication, vous devez réfléchir aux types de messages que vous allez mettre en avant comme étant les plus importants. Quelles sont les éléments clés dont ils doivent se souvenir ? Quels sont les messages clés qu'ils doivent comprendre ?

## Choisissez 2 messages:

<p><b>#1 1 L'objectif est d'augmenter</b></p> <p>L'objectif est de renforcer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'établissement des priorités en ce qui concerne les clients</li> <li>• La rationalisation du contact avec les clients</li> <li>• La systématisation des visites commerciales</li> <li>• Le partage de connaissances d'un pays à l'autre</li> </ul>	<p><b>#2 Données sécurisées</b></p> <p>Dès que les données sont intégrées, nous pouvons commencer à utiliser toutes les fonctions du système. Toute la planification des visites commerciales peut alors être entièrement gérée via le système, et les horaires, rendez-vous, contacts antérieurs, etc. peuvent tous être enregistrés automatiquement sur de nouveaux smartphones.</p>	<p><b>#3 Formation massive</b></p> <p>Du côté de la direction, on sait que tous ne possèdent pas les compétences en TI nécessaires pour ce changement. Les efforts de formation dans le cadre de la mise en œuvre devraient tenir compte de cet aspect. Toutefois, on s'attend à ce que certains n'atteignent pas le niveau nécessaire, et un plan de départ à la retraite pourrait être une possibilité pour ces employés.</p>	<p><b>#4 Attention globale</b></p> <p>Le système de GRC est un projet d'alignement global et une étape importante dans le parcours de l'entreprise vers une culture mondialisée. Ce changement attirera beaucoup d'attention de la part de toutes nos sociétés commerciales. Même si nous sommes différents d'un pays à l'autre, nous devons apprendre à nous harmoniser et à travailler de la même manière.</p>
<p><b>#5 Pourquoi un nouveau système ?</b></p> <p>Les raisons pour adopter un nouveau système sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passons notre temps avec les bons clients, sur les plus gros potentiels.</li> <li>• Si nous continuons comme aujourd'hui, nous perdons des parts de marché au profit de nos concurrents.</li> <li>• Il manqué de la coordination commerciale entre les différents pays.</li> </ul>	<p><b>#6 Pas seulement un projet informatique</b></p> <p>Le GRC n'est pas seulement un projet informatique, c'est beaucoup plus. Il consiste à rassembler toutes les informations en un seul endroit, ce qui exige du travail et de l'adaptation de la part de tous. A long terme, le GRC facilitera le travail et donnera un flux et une vue d'ensemble à la fois pour les employés et l'entreprise en tant que telle.</p>	<p><b>#7 Hiérarchiser les clients</b></p> <p>Le GRC nous aide à établir une hiérarchie des clients et à gérer cette hiérarchisation de manière optimale. Le GRC vise donc à changer les comportements dans le sens d'une plus grande planification et d'approches plus systématiques. Le GRC exige des compétences informatiques et une documentation de toutes les activités de travail.</p>	<p><b>#8 Il s'agit de vous</b></p> <p>L'objectif du projet de GRC est de faire du système VOTRE outil de travail préféré. Nous voulons en arriver à une situation où tout le monde utilise le système, parce que c'est l'endroit clé pour trouver les connaissances, les outils et l'aide dont nous avons besoin pour faire notre travail.</p>
<p><b>#9 Voici le plan</b></p> <p>Le plan de mise en œuvre est le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet débute dans 6 semaines et en dure 13.</li> <li>• Quelqu'un du service informatique est nommé gestionnaire de projet. Une équipe de super-utilisateurs recevra une formation.</li> <li>• Toutes les données des systèmes existants, manuels et électroniques, devront être transférées en même temps que la mise en œuvre.</li> </ul>	<p><b>#10 A travers un processus ...</b></p> <p>Afin de profiter des nombreuses opportunités du système, nous devons tous apprendre de nouvelles compétences et laisser les routines qui fonctionnaient peut-être très bien jusqu'à présent. Lorsque le système sera mis en œuvre dans tous les secteurs de l'entreprise, nos activités quotidiennes seront plus attrayantes et plus efficaces sur le plan des résultats financiers.</p>	<p><b>#11 Nous évaluons</b></p> <p>Lorsque le système sera opérationnel et que nous aurons obtenu les premiers résultats, nous réaliserons une première évaluation. L'objectif est le suivant: identifier les meilleures pratiques et peaufiner nos méthodes et nos processus pour exploiter pleinement les potentialités du système.</p>	<p><b>#12 La responsabilité de chacun</b></p> <p>Lors de ce processus, il est essentiel que chacun prenne ses responsabilités, et intègre les nouvelles demandes et perspectives dans son attitude au quotidien.</p> <p>L'entreprise appréciera cette attitude responsable - tout comme un manque de responsabilité ne restera pas lettre morte.</p>
<p><b>#13 Ce sera difficile</b></p> <p>Les prochaines semaines seront difficiles et déroutantes. Ce processus semblera chaotique et obscur à de nombreuses personnes. C'est normal et, en ma qualité de leader, je ferai tout ce qui est en mon pouvoir pour vous transmettre le maximum d'informations et être à votre disposition pour discuter des défis.</p>	<p><b>#14 Positif et négatif</b></p> <p>Le changement bouleversera beaucoup de choses, tant dans nos activités quotidiennes que dans l'ensemble de nos activités. Il y aura des choses qui deviendront plus faciles et plus agréables à faire - et il y aura certainement des choses que nous aimons et chérissons aujourd'hui, et auxquelles nous devons dire au revoir.</p>	<p><b>#15 Les exceptions</b></p> <p>Étant donné que de nombreux membres de l'équipe n'ont pas l'habitude d'utiliser l'informatique au quotidien, nous nous attendons à ce que certaines personnes ne modifient pas leur méthode de travail. Dans ce cas, la documentation et le contrôle des données seront exécutés en collaboration avec un membre de l'équipe qui aura été nommé secrétaire spécial.</p>	<p><b>#16 Rumeurs et inquiétudes</b></p> <p>J'ai conscience que des implémentations de systèmes comme celle-ci suscitent des inquiétudes pour certains. Peut-être que des rumeurs de surcharge de travail, d'instabilité et de problèmes ont précédé le changement. J'encourage tout le monde à faire part ouvertement de leurs préoccupations et à ne pas laisser les rumeurs et les ondes négatives perturber la mise en œuvre.</p>

# Chapitre 2

## Le management ou le leadership?

Réfléchissez à la façon dont vous gérez les changements afin de produire des résultats. Choisissez la manière dont vous dirigez la transition pour amener les gens à travailler avec vous et à prendre en charge le changement. Comment gérez-vous la situation ? Sélectionnez votre objectif et passez à l'action..

**Gérez le changement et dirigez la transition.**

Faites votre choix, et ne perdez pas de vue votre budget de temps.

Temps disponible : 100 heures



## Gérer le changement

<p><b>#1 Structure de l'objectif</b> 15 heures</p> <p>Je travaille activement à la mise en place de notre nouvelle structure d'objectifs globaux. Il est important de visualiser qu'à l'avenir, nous n'irons pas seulement vers un simple objectif de vente, mais que, dans une bien plus large mesure, nous mesurerons le type de clients que nous visitons, le nombre et la qualité des visites.</p>	<p><b>#2 Le côté technique</b> 15 heures</p> <p>Je m'assure que les conditions techniques requises pour l'installation du système sont réunies. Je fais les investissements nécessaires dès à présent afin que l'on puisse tirer le meilleur parti du système lorsqu'il sera installé.</p>	<p><b>#3 Dialogue avec le client</b> 10 heures</p> <p>J'entame un programme d'ateliers orienté vers notre dialogue avec la clientèle. Mon objectif est de stimuler le développement des compétences dont nous avons besoin pour les relations clients que le nouveau système et la stratégie rendront plus visibles et urgentes.</p>	<p><b>#4 Personnalité d'entreprise</b> 20 heures</p> <p>Mon objectif est de renforcer les changements de comportement souhaités au sein de l'équipe de plusieurs façons différentes à travers des discussions dans le cadre d'ateliers et de réunions d'équipe. Je veux créer une " personnalité d'entreprise " distincte : le profil bien défini de notre futur représentant commercial.</p>
<p><b>#5 Ceci n'est PAS un projet informatique</b> 15 heures</p> <p>Je modifie les rôles dans le projet et prends des responsabilités en matière de contrôle du changement qui avaient été confiées au chef de projet informatique. Je développe le plan et les rôles de manière qu'il soit clair qu'il s'agit d'un projet commercial et non d'un projet informatique.</p>	<p><b>#6 Benchmark</b> 15 heures</p> <p>Au fur et à mesure que nous commençons à faire les changements, j'analyse et j'optimise nos processus de travail. Mon objectif est de m'assurer que nous renforçons les ventes au bon endroit et que nous pouvons commencer à standardiser ce qui fonctionne dans nos relations avec la clientèle.</p>	<p><b>#7 Discipline des données</b> 10 heures</p> <p>Je lance une campagne d'information sur le sujet : Discipline en matière de données. Je tiens à attirer l'attention sur le fait que nous ne manquerons pas d'être de plus en plus exigeants dans le traitement des données et que nous dépendrons de la discipline des uns et des autres lorsqu'elle sera en vigueur.</p>	<p><b>#8 Connaître son client</b> 20 heures</p> <p>Je démarre un projet de qualité des données sous le titre : Connaître son client. Le projet consiste en une série d'ateliers au cours desquels des membres sélectionnés de l'équipe et moi-même définissons ce que nous aimerions savoir sur nos clients - et comment le nouveau système devrait les y aider.</p>
<p><b>#9 L'union fait la force</b> 15 heures</p> <p>Avec mon équipe et les collègues des sociétés commerciales affiliées qui sont nos collaborateurs les plus proches, j'anime un atelier sur les clients internationaux qui exigent une coordination et un échange de données accrus.</p>	<p><b>#10 Règles d'engagement</b> 15 heures</p> <p>J'établis une politique et des règles claires : nous devrions recourir systématiquement aux informations présentes dans le nouveau système.</p>	<p><b>#11 Doctorat en informatique?</b> 25 heures</p> <p>Même si cela prend beaucoup de temps, j'ai choisi d'avoir des entretiens individuels avec chaque personne pour définir compétences et attitude à l'égard du travail informatique. Dans ces conversations, je me concentre sur les nouveaux besoins et, si possible et pertinent, je crée un plan pour améliorer le niveau de compétence de l'employé.</p>	<p><b>#12 Entretiens d'évaluation</b> 15 heures</p> <p>Je réalise des entretiens de performance avec chacun des collaborateurs. Dans le cadre de ces entretiens, nous examinons les résultats de leurs ventes, ainsi que la qualité et la quantité de leurs efforts de documentation. Je veux qu'ils puissent documenter comment ils utilisent nos systèmes pour planifier efficacement leur temps.</p>

## Diriger la transition

<p><b>#13 Maintenant ou jamais</b> 20 heures</p> <p>Je recueille une quantité substantielle de données pertinentes sur les enjeux qui motivent le changement. Lors d'une réunion avec tous les employés, je fais le point sur la situation en ce qui a trait à ces enjeux. Dans ma présentation, j'ai mis l'accent sur les scénarios négatifs possibles et les conséquences potentielles - si nous ne sommes pas en mesure d'apporter un changement.</p>	<p><b>#14 Les douze salopards</b> 15 heures</p> <p>Je vais parier sur la création d'un soutien visible pour le changement. Je m'efforce d'obtenir l'appui de la direction (le plus haut et le plus pertinent possible dans l'organisation). Je donne à ces leaders un rôle vital dans le changement, là où ils se sentent importants et, par conséquent, je commence à travailler pour les rendre visibles dans autant de contextes que possible liés au changement.</p>	<p><b>#15 Où allons-nous?</b> 20 heures</p> <p>J'investis beaucoup de ressources pour initier un processus d'implication. J'implique autant de personnes que possible. Au cours de ce processus, je recueille les témoignages des personnes impliquées : je leur demande ce que devraient être l'objectif et l'ambition globale. Enfin, je rassemble toutes les nombreuses perspectives dans un seul récit ou une seule synthèse commune.</p>	<p><b>#16 Un grand boum</b> 15 heures</p> <p>Je conçois un grand événement - grandiose et coloré. L'événement est une surprise où chacun doit participer à des activités qui ont un lien à la fois direct et symbolique avec le changement. L'accent est mis sur la communication du fait que le changement est " pour eux " - et que tout est prêt pour que ce jour reste gravé dans les mémoires.</p>
<p><b>#17 Les échappés</b> 15 heures</p> <p>Je schématise les transformations dans les rôles et les responsabilités que le changement pourrait avoir et je les communique à l'équipe. Je motive les employés de l'équipe qui semblent enthousiastes à l'idée du changement - pour prendre des risques et pour tester les opportunités que le changement apportera. Les bons résultats sont récompensés par une appréciation ou autres bonus.</p>	<p><b>#18 Pas à pas</b> 10 heures</p> <p>Je développe une vue d'ensemble de tout ce que nous avons déjà fait et, lors d'une courte réunion avec les employés, je présente et explique les résultats et leurs conséquences. Je m'assure d'avoir prévu d'autres objectifs secondaires à présenter à l'équipe et dont je ferai le suivi à un stade ultérieur.</p>	<p><b>#19 Pas comme nous faisons d'habitude...</b> 10 heures</p> <p>Je me prépare à une confrontation radicale avec certains des anciens comportements que certains membres de l'équipe ont encore au travail, je le sais. D'une part, en modifiant clairement les paramètres sur lesquels les employés sont mesurés, et d'autre part en m'attaquant aux anciennes méthodes, lorsque je les constate.</p>	<p><b>#20 Nous construisons un nouveau monde</b> 20 heures</p> <p>J'initie des activités pour examiner nos valeurs fondamentales et notre comportement général dans l'équipe. J'essaie de créer une image commune des attentes que nous devrions avoir l'un envers l'autre, de la direction que nous devrions prendre maintenant, des nouveaux défis et opportunités qui nous attendent - et des attitudes et profils dont nous avons besoin pour faire encore mieux.</p>
<p><b>#21 Arrêtez ça!</b> 10 heures</p> <p>Chaque fois que je rencontre ou ressens une résistance, je montre très clairement que ce genre d'attitude et de comportement n'est pas toléré - et que je m'attends à ce qu'il cesse immédiatement. Je veux montrer que je n'ai pas peur d'utiliser mon pouvoir.</p>	<p><b>#22 Je coach</b> 25 heures</p> <p>Je me préoccupe du développement individuel de chaque employé et j'apprends à chacun à réaliser seul les nouvelles tâches qui lui ont été assignées. Il est important, à mes yeux, qu'on les aide à prendre en main leur propre apprentissage afin que je ne doive pas constamment leur donner des instructions.</p>	<p><b>#23 Des pertes seront à déplorer</b> 10 heures</p> <p>Dans les réunions et autres situations où le changement est à l'ordre du jour, je reconnais publiquement que le changement représente une perte pour de nombreux employés - et qu'il est compréhensible que cela les affecte émotionnellement.</p>	<p><b>#24 Je veux comprendre...</b> 15 heures</p> <p>J'essaie de prouver ma crédibilité à travers mes actions. J'essaie de démontrer mon intérêt à comprendre les perspectives des employés dans le plus grand nombre de situations possible - et ma volonté d'apprendre et de me perfectionner.</p>

# Chapitre 3

## Un sentiment d'urgence

Bien que le changement soit à l'ordre du jour depuis un certain temps et que le processus de mise en œuvre ait commencé, il est évident que certains employés n'ont pas vraiment bien saisi que le changement est réel et que cela va avoir un impact considérable dans leur travail au quotidien.

La question est de savoir comment vous créez ce sentiment d'urgence. Vous avez la possibilité d'en parler à votre prochaine réunion d'équipe. Choisissez l'une des options suivantes :

### Créez un sentiment d'urgence

<p><b>#1 Mais plus si bon que ça...</b></p> <p>J'ouvre la réunion en disant que j'aimerais donner quelques renseignements généraux sur les raisons pour lesquelles je trouve ce changement d'une importance cruciale. Ensuite, je présente des chiffres et des statistiques, que j'ai préparés, qui montrent très clairement comment, d'ici quelques années, nous allons perdre beaucoup de terrain par rapport à nos concurrents, si nous continuons à traiter nos clients nationaux et internationaux comme nous le faisons actuellement.</p>	<p><b>#2 Voilà ce qui nous attend...</b></p> <p>Après quelques mots d'introduction, je montre une vidéo, que j'ai préparée. J'ai interviewé deux clients internationaux. Les deux sociétés sont des clients de prestige qui nous sont fidèles depuis de nombreuses années. Les deux clients décrivent comment une série d'erreurs et un manque de coordination entre les pays ont mis la collaboration à rude épreuve au cours de la dernière année. Un client vient de nous quitter et a signé un contrat majeur avec notre concurrent. L'autre est très critique à notre égard, mais a choisi de nous donner une autre chance.</p>
<p><b>#3 Qu'en pensez-vous?</b></p> <p>Avant la réunion, j'ai fait quelques travaux pour extraire manuellement les données de notre système client actuel. Les données se caractérisent par un manque de cohérence et une qualité médiocre, mais ce qu'elles révèlent très clairement, c'est que la plupart des représentants commerciaux n'ont visité que très peu de clients au cours de la dernière année - et personne n'a visité un seul de ces clients qui, stratégiquement, sont notre futur. Sachant très bien que ces données ne décrivent pas adéquatement les efforts des employés, je leur montre et leur explique que si c'est la vérité, alors aucun de nous n'a d'avenir dans l'entreprise.</p>	<p><b>#4 Le potentiel</b></p> <p>J'ouvre la réunion en disant que j'aimerais donner quelques renseignements généraux sur les raisons pour lesquelles je trouve ce changement d'une importance cruciale. Ensuite, je décris comment je vois les opportunités et les chances fantastiques qui se présentent à nous, si nous, en tant qu'organisation, comprenons comment y donner suite maintenant. J'ai préparé une analyse de rentabilisation économique qui montre le type de potentiel que nous pouvons récolter si nous osons nous éloigner un peu de l'idée de " bien faire les choses " (comme nous le faisons actuellement) - pour faire " les bonnes choses ".</p>

# Chapitre 4

## La mise en oeuvre

### Situation

La mise en œuvre, qui va durer un total de 13 semaines, a débuté il y a 2 semaines. Les super-utilisateurs ont suivi leur formation au nouveau système et ils semblent satisfaits des cours. Certains d'entre eux s'inquiètent du haut niveau de compétence informatique, des exigences du nouveau système et du défi que représente la mémorisation de tant de codes et de raccourcis clavier qui caractérise le système. Leurs collègues pourront-ils travailler de cette manière ?

L'installation des solutions informatiques est en cours. Il existe toute une série d'installations techniques qui sont beaucoup plus difficiles que prévu, mais dans l'ensemble, il semble que le système sera prêt à être utilisé dans les délais prévus.

Le processus de transfert de données à partir du GRC local existant est beaucoup plus inquiétant. Les problèmes deviennent clairs, car cela montre que l'ancien système est structuré d'une manière qui le rend incompatible avec la nouvelle solution. Tout d'abord, cela entraîne des retards dans le processus de transfert des données nécessaires. Et deuxièmement, il semble que beaucoup de données seront perdues. Des données qui exigent une charge de travail énorme si elles doivent être transférées manuellement. Cela retarde évidemment la mise en œuvre et les gens travaillent à plein régime pour résoudre les problèmes..

### Etat d'esprit

Le début de la mise en œuvre n'a pas créé les meilleures fondations pour le changement. Ceux qui sont directement impliqués dans le transfert de données ont subi une charge de travail extrême, et cela a été à la fois difficile, frustrant et stressant pour eux.

De plus, le processus a eu pour résultat que les employés, qui étaient déjà sceptiques au sujet du système et de toutes ses conséquences, sont encore plus convaincus et pointent du doigt les problèmes (trionphalement). Certains commencent même à espérer que le système sera remis en question et abandonné.

Pour les employés enthousiastes, le fait que la mise en œuvre soit ralentie crée beaucoup de frustration - juste au moment où ils se sentaient prêts à relever le défi et à aller de l'avant.

### Gérez le changement et dirigez la transition.

Faites votre choix, et ne perdez pas de vue votre budget de temps.

Temps disponible : 100 heures

## Gérer le changement

<p><b>#1 Structure de l'objectif</b> 10 heures</p> <p>Je passe du temps à travailler activement sur notre nouvelle structure d'objectifs globaux. Il est important de visualiser qu'à l'avenir, nous n'irons pas seulement vers un simple objectif de vente, mais que, dans une bien plus large mesure, nous mesurerons le type de clients que nous visitons, le nombre et la qualité des visites.</p>	<p><b>#2 Le diable est dans les détails</b> 15 heures</p> <p>Je me concentre en priorité sur l'alignement des données. Je le fais en m'impliquant profondément et en suivant de très près les processus que nous devons suivre. Il est important que cette partie de la mise en œuvre se déroule sans aucun retard supplémentaire.</p>	<p><b>#3 Les super- utilisateurs entrent dans le jeu</b> 10 heures</p> <p>Je m'assure que les super-utilisateurs font un programme d'introduction pour nous tous, nous expliquant comment le système fonctionne et ce qui est important afin que nos données conservent une qualité élevée.</p>	<p><b>#4 Personnalité d'entreprise</b> 20 heures</p> <p>J'ai pour objectif de renforcer les changements de comportement souhaités au sein de l'équipe de plusieurs façons différentes. Par le biais d'ateliers et de réunions d'équipe, je veux créer une " personnalité d'entreprise " bien définie : un profil bien clair de notre futur représentant commercial.</p>
<p><b>#5 A quoi ça ressemble?</b> 10 heures</p> <p>J'élabore un rapport qui fait l'objet d'audits répétés lors des réunions de notre équipe. Le rapport présente clairement les clients que nous rencontrons et ceux que nous ne rencontrons pas, ainsi que les informations qui montrent si ces clients soutiennent ou non notre orientation stratégique.</p>	<p><b>#6 Ce doit être plus simple</b> 10 heures</p> <p>J'investis des ressources dans le développement d'écrans et la conception de rapports dans le système. Même si je ne peux pas changer grand-chose, je veux quand même donner aux utilisateurs une expérience de visualisation plus facile des données. J'investis dans autant de solutions créatives que possible. Cela exige des ressources supplémentaires de la part du service informatique et des fournisseurs externes.</p>	<p><b>#7 Discipline de données</b> 15 heures</p> <p>Je lance une campagne d'information sur le sujet : Discipline en matière de données. Je tiens à attirer l'attention sur le fait que nous ne manquerons pas d'être de plus en plus exigeants dans le traitement des données et que nous dépendrons des données des uns et des autres une fois la procédure en place.</p>	<p><b>#8 Les serrer de près</b> 10 heures</p> <p>Je passe du temps à apprendre comment utiliser une fonction du système où je peux voir qui utilise le système, et quelles parties de celui-ci sont utilisées. Je veux disposer de ces données afin de planifier qui je vais surveiller et comment je vais le faire.</p>
<p><b>#9 L'union fait la force</b> 15 heures</p> <p>J'anime un atelier avec mon équipe et les collègues des sociétés commerciales affiliées qui sont nos collaborateurs les plus proches, sur le thème des clients internationaux qui exigent une coordination et un échange de données accrus.</p>	<p><b>#10 Benchmark</b> 20 heures</p> <p>Au fur et à mesure que nous commençons à faire les changements, j'analyse et j'optimise nos processus de travail. Mon objectif est de m'assurer que nous renforçons la vente au bon endroit et que nous pouvons commencer à standardiser ce qui fonctionne au niveau de nos relations avec la clientèle.</p>	<p><b>#11 Nouveaux types de vente</b> 15 heures</p> <p>Je lance un projet de développement des compétences, axé sur de nouveaux types de vente. La conception du projet est très participative et vise à créer une image commune du type de ventes qui soutiendra notre stratégie à long terme - et de ce que nous devons faire pour fonctionner de cette manière.</p>	<p><b>#12 Entretiens d'évaluation</b> 15 heures</p> <p>Je réalise des entretiens de performance avec chacun des collaborateurs. Dans ces entretiens, nous examinons les résultats de leurs ventes, ainsi que la qualité et la quantité de leurs efforts de documentation. Je veux qu'ils puissent documenter comment ils utilisent nos systèmes pour planifier efficacement leur temps.</p>

## Diriger la transition

<p><b>#13 Maintenant ou jamais</b> 20 heures</p> <p>Je recueille une quantité substantielle de données pertinentes sur les questions qui sont à l'origine du changement. Lors d'une réunion avec tous les employés, je fais le point sur les progrès que nous avons réalisés dans ces dossiers. Dans ma présentation, j'ai mis l'accent sur les scénarios négatifs possibles et les conséquences potentielles - si nous ne sommes pas en mesure d'apporter un changement.</p>	<p><b>#14 Les Incroyables</b> 15 heures</p> <p>J'essaie de créer une force motrice à travers un groupe d'ambassadeurs non officiels pour le changement. J'ai parié sur des personnes qui ont montré de l'enthousiasme pour le changement, et sur des personnes qui ont du respect, des compétences, ou le bon poste. Je soutiens leur engagement en leur donnant des responsabilités et des ressources si je le peux - afin qu'elles puissent prendre des initiatives en faveur du changement.</p>	<p><b>#15 Commander et conquérir</b> 20 heures</p> <p>Comme je pense que le changement a encore besoin d'une orientation et d'une perspective claires, je crée un groupe de travail qui peut élaborer des stratégies concrètes pour utiliser le changement de la meilleure façon possible. Je demande au groupe de travail de s'inspirer, tant à l'interne qu'à l'externe, de la façon dont nous utilisons et dont nous relevons nos défis avec la meilleure approche sur le long terme.</p>	<p><b>#16 Journée d'information</b> 15 heures</p> <p>J'investis du temps dans un séminaire d'information. Avant la réunion, je recueille autant d'informations et de faits que possible, y compris sur des problèmes qui ne sont pas encore réglés. Mon objectif est de communiquer ce que le changement signifie en termes de travail au quotidien. À la fin de la journée, j'ai mis toutes les données dans une FAQ.</p>
<p><b>#17 Les échappés</b> 15 heures</p> <p>Je schématise les transformations dans les rôles et les responsabilités que le changement pourrait avoir et je les communique à l'équipe. Je motive les employés de l'équipe qui semblent enthousiastes à l'idée du changement - pour prendre des risques et pour tester les opportunités que le changement apportera. Les bons résultats sont récompensés par une appréciation ou autres bonus.</p>	<p><b>#18 Sisyphe</b> 15 heures</p> <p>Je reste en contact étroit et continu avec chaque employé pour me tenir au courant de la mise en œuvre - et pour m'assurer qu'ils obtiennent l'aide et le soutien dont ils ont besoin. Ce contact étroit me permet d'évaluer constamment les progrès réalisés par chacun. Mon but est de reconnaître et d'apprécier, mais aussi de visualiser comment la personne développe ses propres compétences.</p>	<p><b>#19 Pas comme nous le faisons auparavant...</b> 10 heures</p> <p>Je me prépare à une confrontation définitive avec certains des anciens comportements de travail que certains membres de l'équipe utilisent encore, je le sais. D'une part, en modifiant clairement les paramètres sur lesquels les employés sont mesurés et, d'autre part, en m'attaquant aux anciennes méthodes, lorsque je les remarque.</p>	<p><b>#20 Super- employé</b> 15 heures</p> <p>Je vais me concentrer sur la capacité des employés à s'accrocher à la nouveauté. Je montre de plus en plus aux employés qui ne sont pas performants que j'en attends plus - maintenant. De plus, j'organise une série de réunions, où certains des commerciaux les plus performants présentent leur processus de travail et leurs résultats - et où ceux qui sont à la traîne peuvent demander conseil.</p>
<p><b>#21 Un accord</b> 10 heures</p> <p>Avec les moyens dont je dispose, j'essaie de compenser les pertes que le changement a créées pour plusieurs des employés. J'ai pour objectif de les satisfaire et de m'assurer que nous leur avons donné quelque chose en retour.</p>	<p><b>#22 Je coach</b> 25 heures</p> <p>Je m'assure de veiller au développement individuel des employés en coachant chacun d'entre eux pour qu'ils soient capables de faire face à leurs nouvelles tâches par leurs propres moyens. Il est important pour moi qu'on les aide à assumer la responsabilité de leur propre apprentissage et que je n'aie pas à leur donner des consignes tout le temps.</p>	<p><b>#23 Intimes convictions</b> 15 heures</p> <p>Je prends le temps de rencontrer individuellement certains des employés qui, je le sais, sont très affectés par le changement. Lors de ces réunions, je les invite à partager leur sentiment de perte, de menace, de peur, de stress ou leurs " intimes convictions ".</p>	<p><b>#24 Quel est ce bruit?</b> 15 heures</p> <p>J'organise des rencontres individuelles officielles avec les opposants les plus virulents. Lors de ces réunions, j'essaie de me pencher sur " le bruit " qui entoure notre relation - et de parler du " réel enjeu ". Si possible - et plausible - je leur accorde un " sauf- conduit " pour leur colère ou leurs déceptions.</p>

# Chapter 5

## La panne!

Aujourd'hui, il va y avoir un test du nouveau système de GRC. Tous les employés ont été invités à se connecter au cours de la journée et à tester leurs comptes utilisateurs et leurs identifiants d'accès.

Une série de petites tâches ont été envoyées aux utilisateurs : ils doivent les exécuter avant de se déconnecter. Le test sera surveillé par le service informatique dans le but d'effectuer un test de performance technique du système et du serveur. Malheureusement, le test tourne en scénario catastrophe. Le système s'est planté après que les deux premiers utilisateurs se soient connectés. Les autres utilisateurs n'ont jamais réussi à se connecter et le test n'a pas été terminé. Cet événement a provoqué une vague de discussions négatives au sein de l'équipe et le système a maintenant mauvaise presse.

La question est : que faites-vous maintenant ? Comment gérez-vous la situation ?

Choisissez l'une des options suivantes :

<p><b>#1 Arrêtez ça !</b></p> <p>Chaque fois que je suis confronté à un dialogue négatif, je le réprime durement. Je dis à tout le monde d'arrêter de critiquer le système et que je m'attends à ce qu'ils apportent leur soutien à ce processus.</p>	<p><b>#2 Tirez-en le meilleur parti</b></p> <p>J'essaie de tirer le meilleur parti de l'atmosphère critique. Chaque fois que je le remarque, je veille à faire des recherches approfondies sur les souhaits de stabilité de la personne en difficulté et sur la façon dont nous pourrions rendre cela visible pour les personnes qui fournissent et mettent en œuvre le système.</p>	<p><b>#3 Venez par ici.....</b></p> <p>Chaque fois que je suis confronté à un dialogue négatif, je traîne la personne vers mon propre ordinateur et je lui montre que maintenant le système fonctionne parfaitement et que je m'attends à ce qu'elle se connecte à la première occasion qui se présente à elle.</p>
<p><b>#4 Je m'excuse</b></p> <p>Quand je ressens l'atmosphère négative et que j'entends le discours sur le système, je prends d'abord et avant tout une position d'écoute. Je m'excuse auprès des gens qui ont vécu cette expérience, et je leur présente mes excuses pour le fait qu'elle a potentiellement miné leur confiance dans le système. J'espère qu'ils pourront reprendre confiance.</p>	<p><b>#5 Un petit détail dans le tableau d'ensemble</b></p> <p>Lorsque je suis confronté au discours négatif et à la critique du système, j'écoute d'abord, puis je change de rhétorique pour insister sur l'importance du système et ce que nous essayons d'accomplir avec ce changement. Une chose aussi insignifiante ne devrait pas nous faire dévier de la voie à suivre.</p>	<p><b>#6 Bonnes idées ?</b></p> <p>Lorsque je suis confronté aux critiques, j'écoute d'abord, puis je demande rapidement à la personne quelles sont ses idées, et comment nous devrions gérer la situation si cela devait se reproduire une fois " live " avec le système. C'est supposé être l'outil de travail le plus important de cette personne à l'avenir - et il est probablement réaliste que cette situation se reproduise.</p>

# Chapitre 6

## L'ancrage

### **Situation**

Le processus de mise en œuvre prévu touche à sa fin. Dans une semaine, le projet de mise en œuvre est officiellement terminé et aucune autre activité n'est prévue. Une fois le projet terminé, le service informatique n'assurera que le support, mais vous avez passé un accord pour garder le chef de projet informatique un peu plus longtemps.

Techniquement, le système est opérationnel depuis un certain temps déjà. Et ça marche. Vous avez également réussi à synchroniser la plupart des données du système d'origine, même si une petite partie a dû être abandonnée. Bien qu'il semblât très mauvais à un moment donné, tous les membres de votre équipe utilisent le système aujourd'hui. Cependant, certains l'utilisent de façon très limitée et plusieurs employés utilisent encore l'ancien système comme outil de travail "quotidien".

### **Etat d'esprit**

Dans l'ensemble, on se sent soulagé que le projet touche à sa fin - et que les compétences les plus élémentaires pour utiliser le système semblent être en place. Mais même si le système est utilisé, la qualité des données est encore irrégulière et certains employés ne semblent pas bien comprendre l'intention de la mise en œuvre du système.

La phase stratégique de la mise en œuvre semble porter ses fruits. Avec plusieurs employés, vous sentez un début d'acceptation du fait qu'ils doivent travailler d'une nouvelle façon - et qu'ils voient le potentiel qu'il y a à le faire. Cependant, cela ne veut pas dire qu'ils trouvent facile d'apporter ces changements dans leur routine quotidienne.

Pour la première fois vous avez une vue d'ensemble, qui est utile pour prendre des décisions éclairées sur les priorités et les "initiatives", et vos patrons en sont très satisfaits. Cependant, ils commencent à relever la barre en ce qui concerne le genre d'information qu'ils aimeraient obtenir du système. La quantité de données client que le commercial individuel doit documenter pourrait exploser. En même temps, le système montre qui n'est pas performant dans l'équipe et qui visite les bons clients, créant ainsi le bon profil de ventes.

Pour couronner le tout, vous venez de perdre un client international très fidèle qui en avait assez du manque de coordination entre vos sociétés commerciales locales.

### **Gérez le changement et dirigez la transition.**

Faites votre choix, et ne perdez pas de vue votre budget de temps.

Temps disponible : 100 heures



## Gérer le changement

<p><b>#1 Structure de l'objectif</b> 15 heures</p> <p>Je passe du temps à travailler activement sur notre nouvelle structure d'objectifs globaux. Il est important de visualiser qu'à l'avenir, nous n'irons pas seulement vers un simple objectif de vente, mais que, dans une bien plus large mesure, nous mesurerons le type de clients que nous visitons, le nombre et la qualité des visites.</p>	<p><b>#2 Systèmes, systèmes</b> 20 heures</p> <p>A ce stade, je m'assure que nous pouvons (autant que possible) ajuster nos autres systèmes - entre autres notre système financier - pour étayer nos nouvelles approches commerciales et clients.</p>	<p><b>#3 Compétences interculturelles</b> 25 heures</p> <p>J'initie un projet qui crée un contact continu et un échange de données sur les projets commerciaux entre les entreprises et à travers les frontières. Le projet comprend une formation à la collaboration avec des projets de vente internationaux et interculturels.</p>	<p><b>#4 Personnalité d'entreprise</b> 15 heures</p> <p>Mon objectif est de renforcer les attitudes de changement souhaités au sein de l'équipe, de plusieurs façons différentes. Par le biais d'ateliers et de réunions d'équipe, je veux créer une " personnalité d'entreprise " bien définie : le profil bien clair de notre futur représentant commercial.</p>
<p><b>#5 Les interdits</b> 10 heures</p> <p>J'élabore des lignes directrices très claires concernant les clients qui sont exclus de nos IPC (indicateurs de performance clés) et à qui, par conséquent, les employés ne sont plus " autorisés " à consacrer leur temps.</p>	<p><b>#6 Benchmark</b> 10 heures</p> <p>Alors que nous commençons à ancrer les changements, j'analyse et j'optimise nos processus de travail. Mon objectif est de m'assurer que nous standardisons les ventes au bon niveau et que nous pouvons commencer à comparer ce qui fonctionne sur le plan des relations avec nos clients.</p>	<p><b>#7 Discipline des données</b> 25 heures</p> <p>Je lance une campagne d'information sur le sujet : Discipline en matière de données. Je tiens à attirer l'attention sur le fait que nous ne manquerons pas d'être de plus en plus exigeants dans le traitement des données et que nous dépendrons de la discipline des uns et des autres lorsqu'elle sera en place.</p>	<p><b>#8 Le soutien des collègues</b> 15 heures</p> <p>Je fais un travail très spécifique pour donner aux services qui peuvent nous soutenir - comme le marketing et le service à la clientèle - un aperçu de ce que nous avons changé dans notre approche au marché et de ce qui est attendu de leur part.</p>
<p><b>#9 L'union fait la force</b> 15 heures</p> <p>J'anime un atelier avec mon équipe et les collègues des sociétés commerciales affiliées qui sont nos collaborateurs les plus proches, sur le thème des clients internationaux qui exigent une coordination et un échange de données accrus.</p>	<p><b>#10 Fermé</b> 15 heures</p> <p>Je m'assure que l'ancien système soit définitivement fermé, afin qu'il ne soit plus accessible.</p>	<p><b>#11 Revitalization</b> 15 heures</p> <p>Je mène une série de mini-ateliers axés sur la planification, la documentation, les types de vente, etc. pour revitaliser les compétences dont les employés ont besoin pour rester en vie.</p>	<p><b>#12 Entretiens d'évaluation</b> 25 heures</p> <p>Je réalise des entretiens de performance avec chacun des employés. Dans ces entretiens, nous examinons les résultats de leurs ventes, ainsi que la qualité et la quantité de leurs efforts de documentation. Je veux qu'ils puissent consigner la manière dont ils utilisent nos systèmes pour planifier efficacement leur temps.</p>

## Diriger la transition

<p><b>#13 Amener l'extérieur à l'intérieur</b></p> <p>20 heures</p> <p>Je lance plusieurs activités pour " faire entrer le monde extérieur " dans l'entreprise. J'essaie de montrer aux employés ce qui se passe dans d'autres endroits à l'extérieur de notre entreprise, à l'occasion de changements similaires. Et j'essaie de faire prendre conscience de la façon dont nous sommes vus de l'extérieur, de notre performance par rapport aux autres et des bénéfices que nous pouvons tirer de ce changement.</p>	<p><b>#14 Les douze salopards</b></p> <p>15 heures</p> <p>Je mise tout sur la création d'un soutien au changement qui soit visible. Je m'efforce d'obtenir l'appui de la direction (le plus haut et le plus pertinent possible dans l'organisation). Je confie à ces dirigeants un rôle vital dans le changement, là où ils se sentent importants, et c'est pourquoi je commence à me préoccuper de les rendre visibles dans autant de contextes que possible liés à ce changement.</p>	<p><b>#15 Commander et conquérir</b></p> <p>20 heures</p> <p>Comme je pense que le changement a encore besoin d'une vision et d'une orientation claires, je crée un groupe de travail qui peut élaborer des stratégies concrètes pour utiliser le changement de la meilleure façon possible. Je demande au groupe de travail de s'inspirer, tant à l'interne qu'à l'externe, de la façon dont nous utilisons et résolvons nos défis avec la meilleure et la plus pérenne approche.</p>	<p><b>#16 Journée d'information</b></p> <p>15 heures</p> <p>J'investis du temps dans un séminaire d'information. Avant la réunion, je recueille autant d'informations et de faits que possible, y compris sur des problèmes qui ne sont pas encore au réglés. Mon objectif est de communiquer ce que le changement signifie en termes de travail au quotidien. À la fin de la journée, j'ai mis toutes les données dans une FAQ.</p>
<p><b>#17 J'ai compris...</b></p> <p>20 heures</p> <p>En me basant sur les commentaires que j'ai reçus de l'équipe, j'investis du temps pour éliminer autant d'obstacles pratiques et structurels que possible. Il est important pour moi que tout le monde puisse voir que je suis déterminé à les aider pour que tout fonctionne.</p>	<p><b>#18 Sisyphe</b></p> <p>15 heures</p> <p>Je garde un contact étroit et continu avec chaque employé pour me tenir au courant de la mise en œuvre - et pour m'assurer qu'ils obtiennent l'aide et le soutien dont ils ont besoin. Ce contact étroit me permet d'évaluer constamment les progrès réalisés par chacun. Mon but est de reconnaître et d'apprécier, mais aussi de visualiser comment la personne développe ses propres compétences.</p>	<p><b>#19 Petits cercles</b></p> <p>20 heures</p> <p>Je suis en permanence l'état d'avancement de nos nouveaux paramètres de réussite. L'objectif est de garantir un processus de travail rapide et efficace pour l'amélioration et la mise au point - et de trouver des moyens de diffuser le changement.</p>	<p><b>#20 Nous construisons un nouveau monde</b></p> <p>20 heures</p> <p>Je lance des activités pour examiner nos valeurs fondamentales et notre comportement général dans l'équipe. J'essaie de créer une image commune des attentes que nous devrions avoir entre nous, de la direction que nous devrions prendre maintenant, des nouveaux défis et opportunités qui nous attendent - et des attitudes et profils dont nous avons besoin pour réussir.</p>
<p><b>#21 Arrêtez ça!</b></p> <p>10 heures</p> <p>Chaque fois que je rencontre ou ressens une résistance, je montre très clairement que ce genre d'attitude et de comportement n'est pas toléré - et que je m'attends à ce qu'il cesse immédiatement. Je veux montrer que je n'ai pas peur d'utiliser mon pouvoir.</p>	<p><b>#22 Votre contribution</b></p> <p>10 heures</p> <p>J'investis du temps pour communiquer mes attentes à tous les employés. J'essaie de mon mieux de définir leur rôle dans le changement et je définis également ce que je considère comme leur contribution la plus importante à une mise en œuvre réussie.</p>	<p><b>#23 Intimes convictions</b></p> <p>15 heures</p> <p>Je prends le temps de rencontrer individuellement certains des employés qui, je le sais, sont très touchés par le changement. Lors de ces réunions, je les invite à partager leur sentiment de perte, de menace, de peur, de stress ou " d'intimes convictions ".</p>	<p><b>#24 Accepter de ne pas être d'accord</b></p> <p>15 heures</p> <p>Je rencontre individuellement les adversaires les plus coriaces. Lors de ces rencontres, je confronte directement les personnes qui manquent de confiance à mon égard. Si possible - et plausible - je passe un contrat avec eux pour " Accepter de ne pas être d'accord ", et fait le point sur le comportement professionnel et l'honnêteté mutuelle qui vont de pair avec un tel contrat.</p>