

Coûts de facturation réduits de 30 % grâce à la formation Conversations Cruciales®



INDUSTRIE: Télécommunications

La bonne technologie, les bonnes personnes et une vision audacieuse sont nécessaires pour être la « Première entreprise de réseautique au monde ». Depuis plus de 125 ans, AT&T est reconnue pour des communications de qualité et de fiabilité sans pareilles. Appuyée par les capacités de recherche et de développement de AT&T Labs, l'entreprise est leader mondial du domaine des communications locales, interurbaines et par Internet et des services voix et données basés sur des transactions.

L'OPPORTUNITÉ

Dans les années 1990, AT&T a découvert qu'un concurrent féroce avait produit ses rapports de facturation à la moitié des coûts de AT&T. Dans une industrie hautement compétitive et sensible aux prix, cela a donné au concurrent un distinct avantage. On a demandé à Mike, le nouveau vice-président de la facturation commerciale chez AT&T de ramener l'avantage des prix au sein de son service. Il s'agissait d'une tâche déjà assez difficile, rendue presque impossible par les complexités et les nombreux changements inhérents.

Premièrement, il fallait réaliser la tâche en dix-huit mois. Deuxièmement, une stratégie clé pour réaliser l'objectif était la réduction inévitable du personnel: au moins 33 pour cent des deux mille employés en informatique. Troisièmement, pendant la réduction des effectifs, il faudrait transformer vingt programmes distincts écrits dans des langages de programmation désuets en un programme unique écrit dans un langage plus courant. Et finalement, il fallait réaliser tout cela sans, en aucun cas, toucher à la qualité (les recherches démontraient que les clients abandonnaient l'entreprise lorsque la qualité de la facturation était réduite).

Étant un peu perfectionniste, Mike a décidé d'ajouter un de ses propres objectifs. Il voulait simultanément améliorer de 15 pour cent la satisfaction des employés de sa division. Mike s'est rendu compte que dans un marché d'emploi compétitif, les employés démoralisés pourraient déclencher une vague de démission inacceptable au moment précis où il avait besoin d'un engagement maximal de ces employés.

Donc, comment réduire le personnel, améliorer le moral et modifier la technologie tout en conservant la meilleure qualité? Mike a reconnu qu'un tel défi nécessiterait une coopération sans précédent de la part des employés. Il a demandé à VitalSmarts de l'aider à atteindre les objectifs de son service. VitalSmarts s'est associée aux cadres supérieurs de AT&T afin de créer une stratégie d'influence dans le but d'atteindre ou de dépasser les objectifs du projet.



crucial
conversations®

LA SOLUTION

La première étape a été d'évaluer la culture de l'entreprise afin de comprendre quels modèles de comportement existants faisaient obstacle à la réalisation de ces objectifs. L'un des obstacles les plus importants était le suivant: des conversations n'étaient pas tenues. S'il existait un risque de non-respect des échéances d'un gros projet, les employés ne l'admettaient pas publiquement. Outre l'embarras évident provoqué par un tel échec, la peur de perdre leur travail encourageait les employés à remettre à plus tard les conversations cruciales concernant les risques et la planification globale. Tout le monde attendait plutôt que les autres admettent que leur partie du projet était en retard. Tout comme les participants à un jeu de poule mouillée qui regardent un train rapide s'approcher d'eux, personne ne voulait être le premier à sauter du wagon. Une fois, quelqu'un avait demandé plus de temps, tous ceux qui n'avaient rien admis avaient poussé un soupir de soulagement et avaient bénéficié du répit.

Le prix de ce comportement était énorme. Lorsque personne ne parlait des problèmes ou des délais, les coûts de remaniement et de crises de fin de projet étaient plus élevés que si on avait géré le développement du projet attentivement tout au long du projet. Pour régler ce problème répandu, il fallait que les employés soient ouverts et directs quant à l'état réel du projet.

VitalSmarts a analysé l'évaluation culturelle avec l'équipe de direction et a déterminé que quatre comportements importants permettraient d'améliorer le moral, conserver la qualité et réussir la transformation. Ces comportements, devenus le point focal de l'effort d'influence, exigeaient que les employés abordent et tiennent les conversations cruciales appropriées. L'équipe VitalSmarts a également identifié les obstacles et a conçu des interventions pour diriger les comportements essentiels dans la bonne direction. Des mesures mensuelles et trimestrielles concernant les clients,

les employés et les objectifs financiers ont été créés afin de faire le suivi des comportements essentiels et de savoir si ceux-ci produisaient les résultats voulus.

Mike et son équipe ont immédiatement lancé une campagne visant à favoriser la franchise. Ils ont enseigné, exigé et récompensé la franchise absolue quant aux horaires, à la qualité et aux problèmes de ressources avec les cadres supérieurs, les pairs et les superviseurs directs. Mois après mois, ils ont effectué diverses interventions de conversations cruciales dans le but de favoriser une plus grande ouverture d'esprit. En outre, à cette fin, la plupart des employés ont participé à la formation Conversations Cruciales, ce qui les a rendus plus capables de soulever des problèmes difficiles et de donner des rétroactions, le cas échéant.

Par l'intermédiaire de la formation Conversations Cruciales, les employés ont commencé à prendre l'initiative et à rendre leur travail plus significatif. Ils ont découvert comment profiter de la formation technique concernant le nouveau langage logiciel, profiter de la notification anticipée des réductions de personnel et utiliser l'aide de placement améliorée offerte par l'entreprise afin de résoudre les problèmes d'emploi. Toutes ces mesures étaient à l'opposé direct du cycle défaitiste qui consistait à blâmer et attendre.

LE RÉSULTAT

Lorsque les employés ont appris les techniques de conversations cruciales, alors que tout favorisait la diminution des pourcentages, la satisfaction des employés a augmenté de 20 pour cent, c'est-à-dire cinq pour cent de plus que l'objectif original. Cette augmentation s'est produite au moment où la moitié des employés devaient quitter leur poste et trouver un poste à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. De plus, l'entreprise a conservé tous ses experts-conseils clés tandis que les autres unités fonctionnelles de l'entreprise ont perdu entre 20 et 40 pour cent de leurs experts-conseils pendant la même période.

En apprenant les techniques de Conversations Cruciales et en créant une ouverture d'esprit et une franchise sans précédent, l'entreprise a atteint tous ses objectifs agressifs en raison d'une augmentation de l'engagement des employés. Étonnamment, l'entreprise a atteint ses objectifs de réduction des coûts, de réduction du personnel et de satisfaction des employés qui semblaient impossibles à atteindre. Elle a également réduit les défauts logiciels et a créé des programmes dans le nouveau langage, tout en conservant la qualité et les clients. Et, triomphalement, elle a réduit les coûts de facturation de 30 pour cent.

RÉSULTATS EN UN COUP D'ŒIL :

- La satisfaction des employés a été accrue de 20 pour cent et tous les experts-conseils clés ont été retenus lors d'une initiative de réduction d'effectifs massive.
- Tous les objectifs de réduction des coûts, de réduction du personnel et de satisfaction des employés ont été atteints.
- Les erreurs de logiciel ont été réduits.
- La communication a été améliorée à l'aide d'un vocabulaire et de techniques communs.
- Les coûts de facturation ont été réduits de 30 pour cent.

À propos de la formation Conversations Cruciales®: lorsque vous n'obtenez pas les résultats recherchés, il est très probable qu'une conversation cruciale vous bloque. Quel que soit le problème: qualité, lenteur de la mise sur le marché, insatisfaction de la clientèle, relation tendue, si vous ne pouvez pas parler honnêtement à n'importe qui de n'importe quoi, vous pouvez vous attendre à de piètres résultats.

Cette formation primée enrichit le travail en classe par des vidéoclips et des exemples originaux. Ce cours, actif et intéressant, comporte des répétitions structurées et une participation intense des étudiants. Le cours Conversations Cruciales offre un ensemble puissant d'outils d'influence permettant de créer des équipes, enrichir les relations et améliorer les résultats obtenus. Les participants acquièrent des techniques qui les aident à faire face aux problèmes à enjeux importants et à traiter ces problèmes de façon appropriée.

À propos de VitalSmarts®—VitalSmarts est une société innovatrice dans le domaine de la formation des employés et du rendement organisationnel. L'entreprise abrite la formation primée Conversations Cruciales® et le livre à succès du même titre publié par le *New York Times*, *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High*. VitalSmarts a été classée deux fois par le magazine Inc. comme l'une des entreprises dont la croissance est la plus rapide en Amérique et a formé plus de 500 000 personnes à l'échelle mondiale. www.vitalismarts.com

