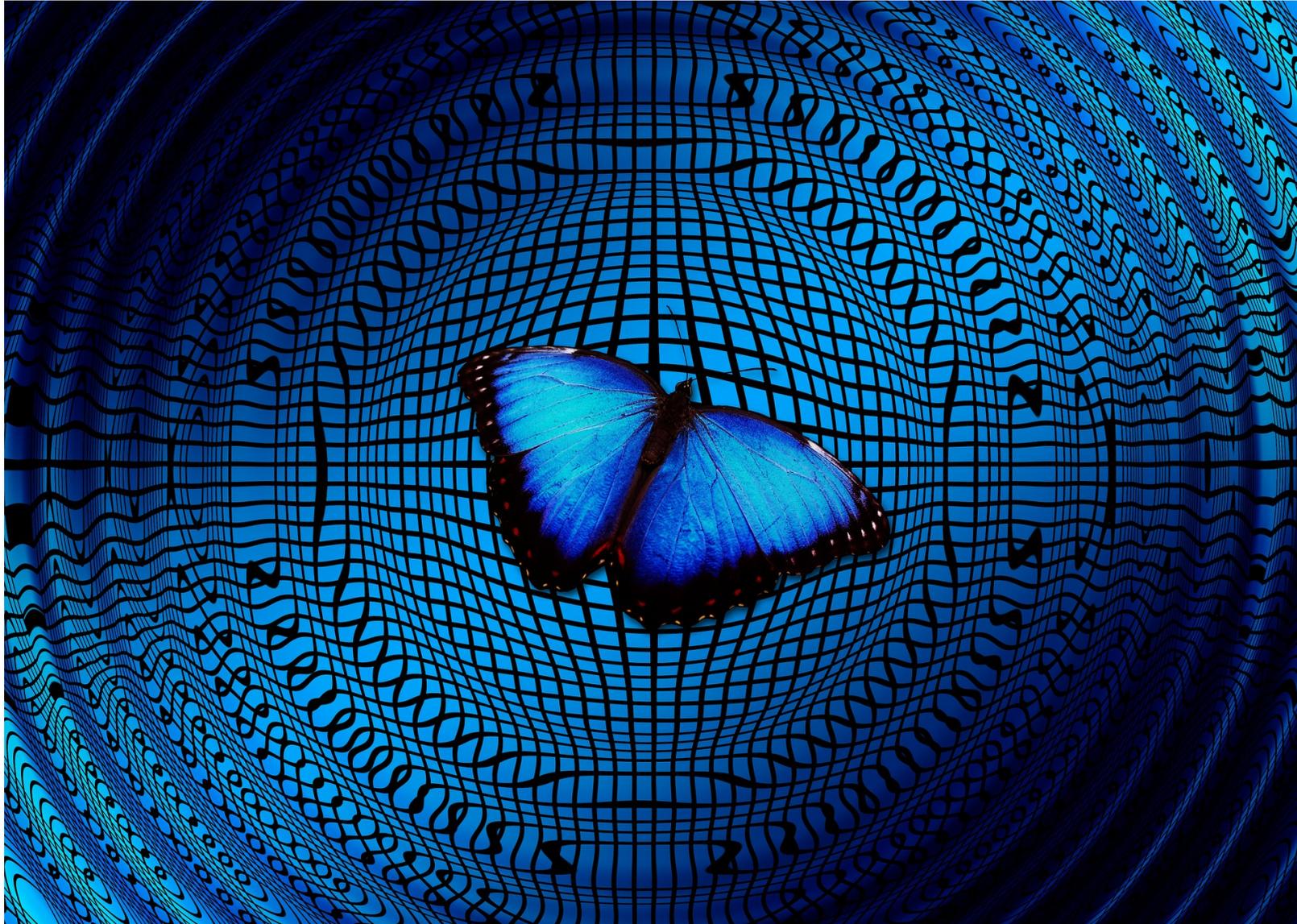


Gestion du changement & mesure du « Return On Community » (ROC)

Pourquoi s'intéresser au ROC plutôt qu'au ROI ?



Quelle est l'influence que porte le ROC sur la productivité, la qualité ainsi que le chiffre d'affaire de l'entreprise ?



Les esprits sont comme les parachutes. Ils ne fonctionnent que quand ils sont ouverts.

Louis Pauwels



Tout est question de point de vue !



« Investissement » ou « coût » ?



« foule », « groupe », « équipe » ou « communauté » ?

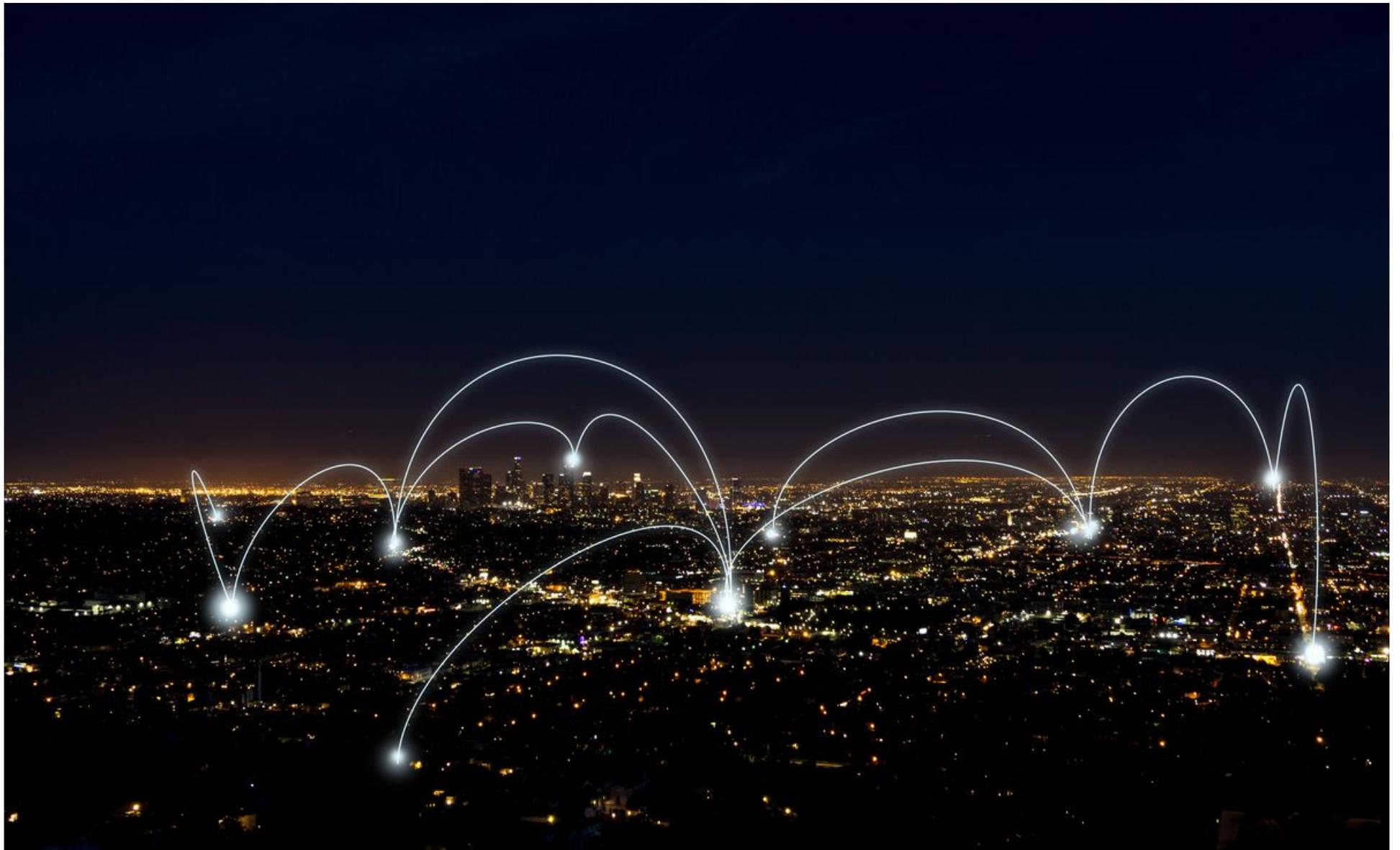




« attractif » ou « répulsif » ?



D'où vient le ROC ?



(2000) considérer le client comme la ressource principale



Pour se faire, il faut regrouper l'ensemble des données représentatives de sa clientèle et ensuite, l'analyser afin de corriger ou d'optimiser ce qui importe le plus aux clients d'une entreprise.

$$VC = \sum_{i=1}^n Q_i \Pi_i d_i - \sum_{i=1}^n (D_i + R_i) d_i - A$$

VC : valeur du client

Q_i : volume d'achat sur la période t_i

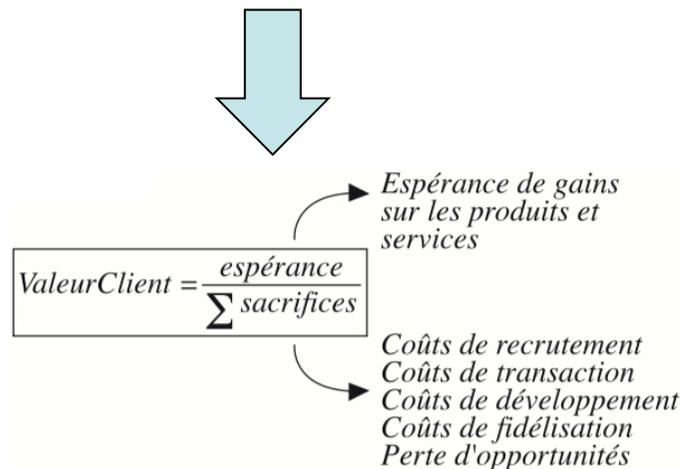
Π_i : marge par unité d'achat après impôts sur la période t_i

D_i : coûts de développement sur la période t_i

R_i : coûts de rétention sur la période t_i

A : coûts d'acquisition du client

d_i : pourcentage de remise sur la période t_i avec $d = 1/(1+COC)$



(2008) le lien tribal entre les consommateurs et l'entreprise

Original	Traduction
Satisfaction Scalea	Index de satisfaction
Perceived Group Cohesion (Bollen and Hoyle 1990)	Perception de la cohésion de groupe (Bollen et Hoyle 1990)
Future Behavioral Intention Scale (Zeithaml, Berry, and Parasuraman 1996)	Echelle d'intention comportementale future (Zeithaml, Berry et Parasuraman 1996)
How likely are you to do the following?	Comment procédez-vous à la réalisation des tâches suivantes ?
Loyalty/WOM	Fidélité / Bouche à oreille
Propensity to Switch/Complain	Propension de changer / se plaindre
Likelihood to Pay Higher Prices	Probabilité de payer un prix plus cher

Figure 6 : Traduction de l'anglais au français (Adapté de Return on Community for consumers & service Establishments, Mark S. Rosenbaum, 2008, p.193)



Hospice général

axiome
gestion du changement

(2017) un accompagnement de transformation organisationnelle





Katarina Strahinic (2017)

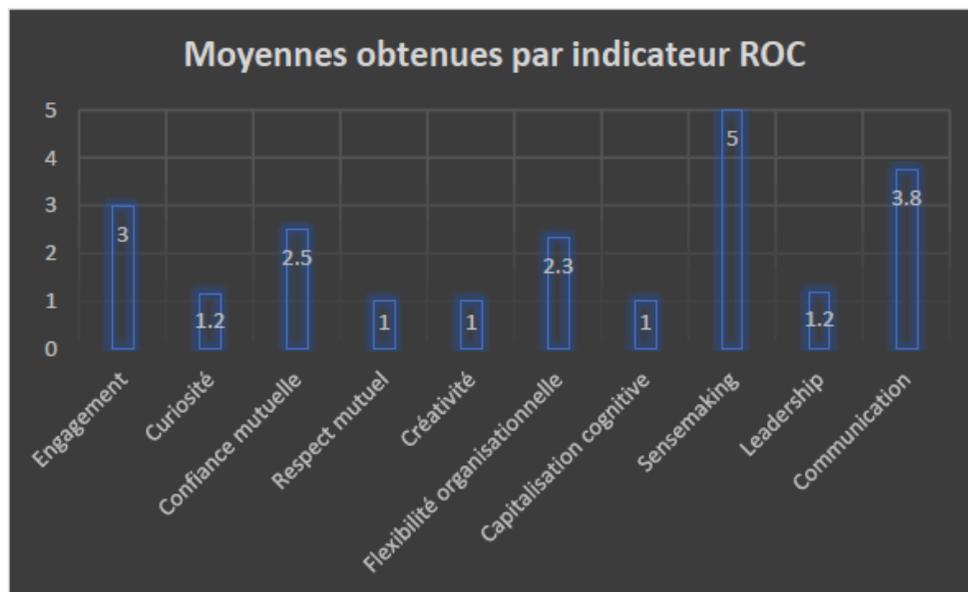


Figure 8: Moyennes des indicateurs ROC (données de l'auteur)

- 2. Susciter la curiosité des collaborateurs via une participation active aux formations e-learning;
- 3. Évoquer des exemples de réussite dans le cadre de certaines thématiques dans le but de reconforter les collaborateurs dans leurs démarches;
- 6. Favoriser le débat dans les espaces forum de la plateforme;
- 12. Planifier des séances formelles en lien avec le dispositif de formation et d'accompagnement
- 14. Créer une forme de leadership à « faire tourner » entre les collaborateurs.

Les valeurs du M. agile



Vous avez récemment participé à un questionnaire sur l'AGILITÉ à l'Hg et nous tenons à **vous remercier**. En effet, vos réponses et vos commentaires, très pertinents et intéressants, nous ont permis de préparer la suite.

Une suite ? Quelle suite ? Pourquoi devrais-je libérer mon temps précieux pour cela ?

L'AGILITE AU SERVICE DU CHANGEMENT

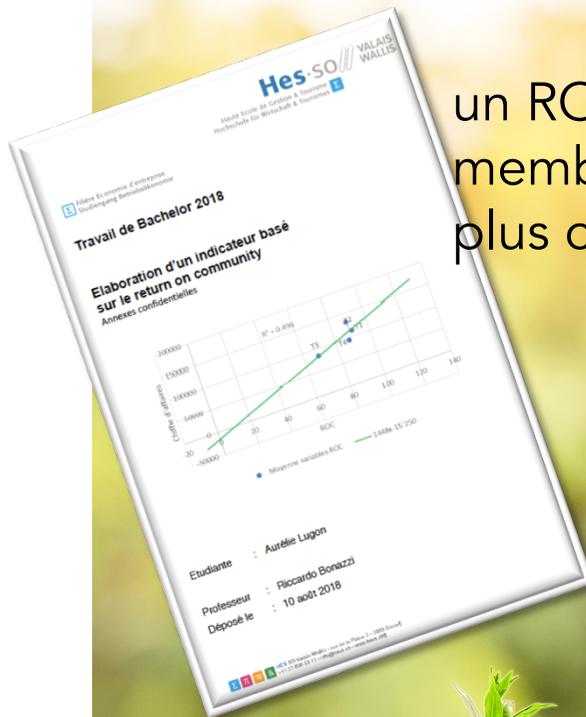
WORLD CAFE DU 21 SEPTEMBRE 2018
8h30-12h30

Capacité à **ANTICIPER** et **BOUGER**
en permanence de manière
COORDONNÉE





(2018) le lien entre le ROC et les résultats financiers



un ROC élevé révèle chez les membres l'envie de payer un prix plus cher



Pourquoi la communauté ?

Comment modifier les résultats sans
changer la structure existante ?



On parle d'engagement, mais...

	Engagés	Non engagés	Activement désengagés	Score d'engagement*
United States	30%	52%	18%	12%
Danemark	21%	69%	10%	11%
Norvège	16%	77%	7%	9%
→ Suisse	16%	76%	8%	8%
Islande	16%	75%	10%	6%
Suède	16%	73%	12%	4%
Portugal	19%	65%	16%	3%
Autriche	14%	74%	12%	2%
Luxembourg	14%	72%	14%	0%
Malte	19%	61%	20%	-1%
Slovénie	15%	70%	16%	-1%
Pays-Bas	9%	80%	11%	-2%
Espagne	18%	62%	20%	-2%
Finlande	11%	76%	14%	-3%
Italie	14%	68%	18%	-4%
Irlande	16%	65%	20%	-4%
Royaume Uni	17%	57%	26%	-9%
Allemagne	15%	61%	24%	-9%
Belgique	12%	66%	22%	-10%
France	9%	65%	26%	-17%

une entreprise dans laquelle les employés sont engagés augmente ses résultats en moyenne de

12%

Étude AXA (2017)

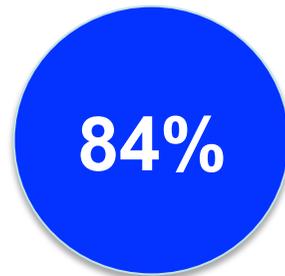
Source : <http://www.i-care.io/blog/ce-que-les-managers-doivent-retenir-de-lenquete-sur-lengagement-de-gallup>

Résultats de l'enquête Gallup de 2013 comparant l'engagement des salariés européens et américains sur une base des réponses aux sondages Gallup de 27 millions d'employés dans 195 pays. *: Le score d'engagement est calculé par la soustraction du taux de salariés activement désengagés au taux de salariés engagés

On parle d'efficience, mais...

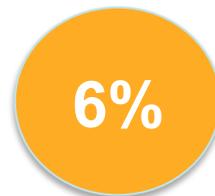


On parle d'innovation, mais...



des directeurs d'entreprise pensent que l'innovation est extrêmement importante

Mais seulement



disent qu'ils sont satisfaits de la performance de leur innovation

Source McKinsey 2015

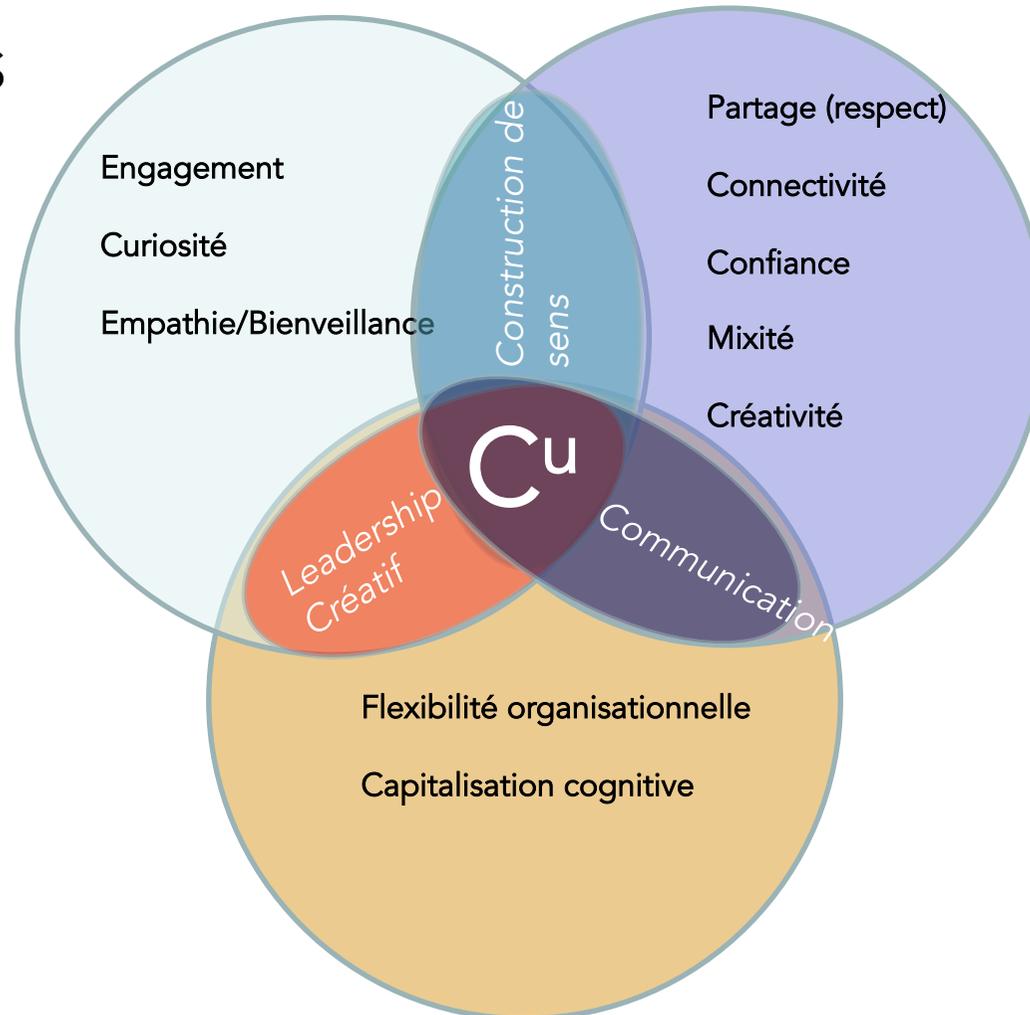
Le gain : un enjeu dans le changement !



Les espaces du développement de la communauté

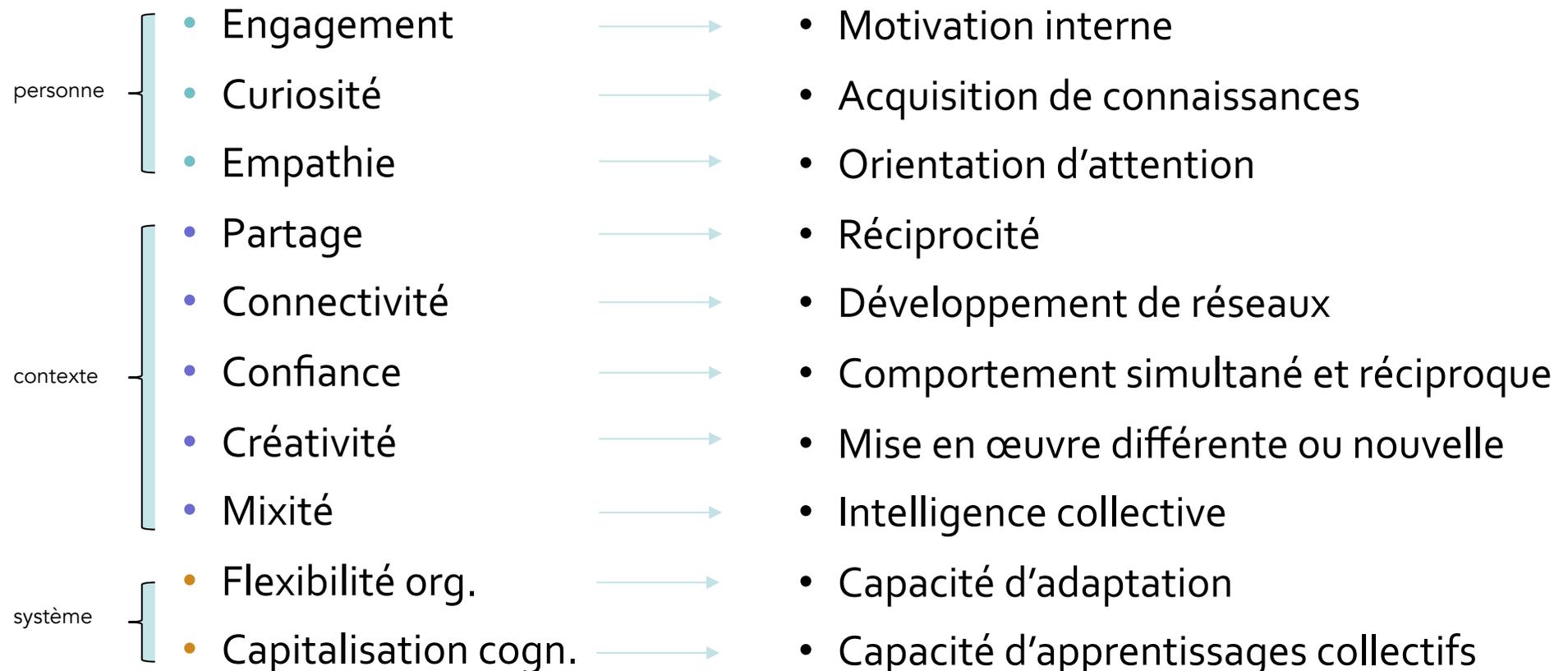
PERSONNES

CONTEXTE

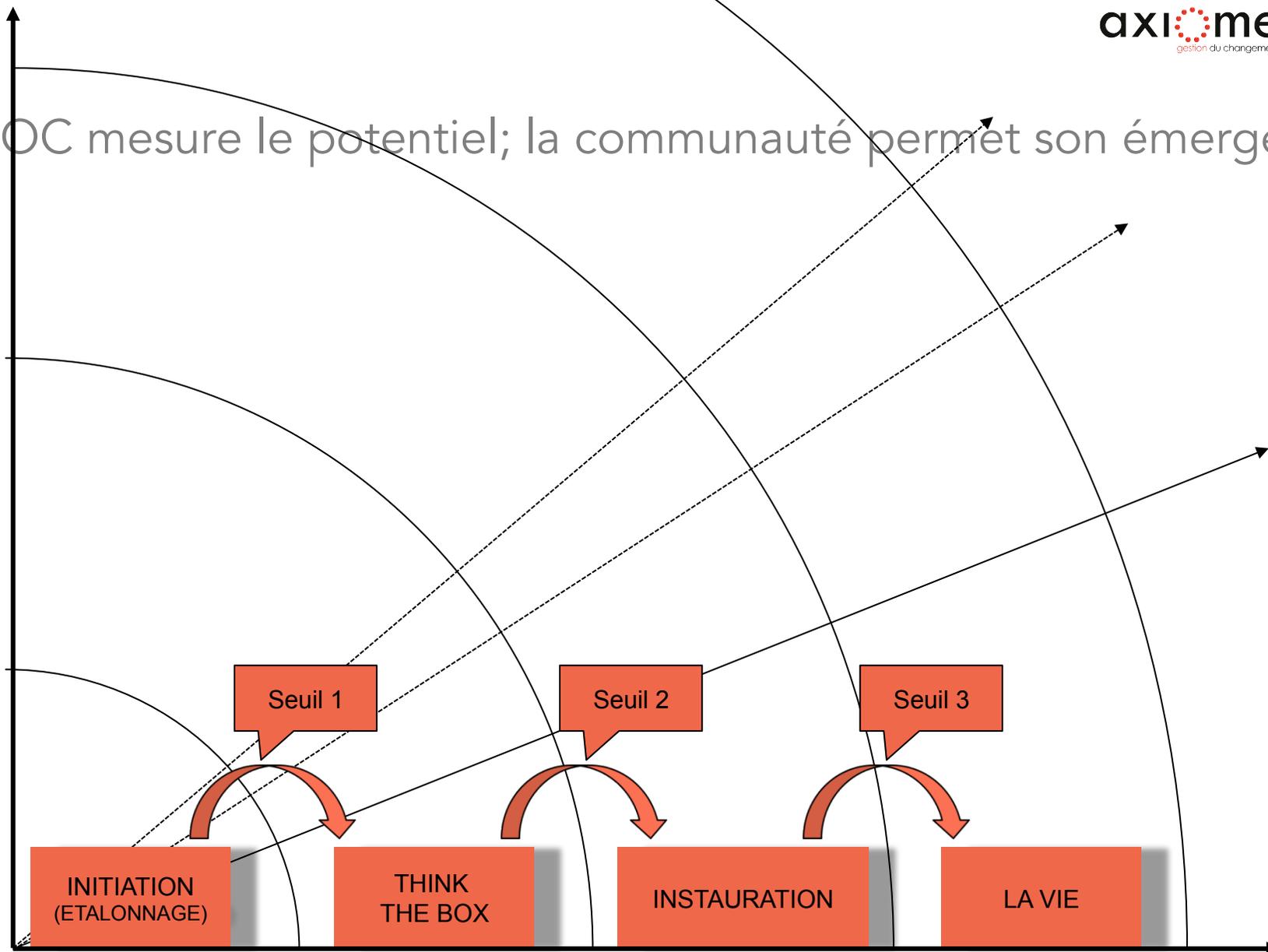


SYSTÈME

Les dimensions dans nos espaces utilisées de manière concrète



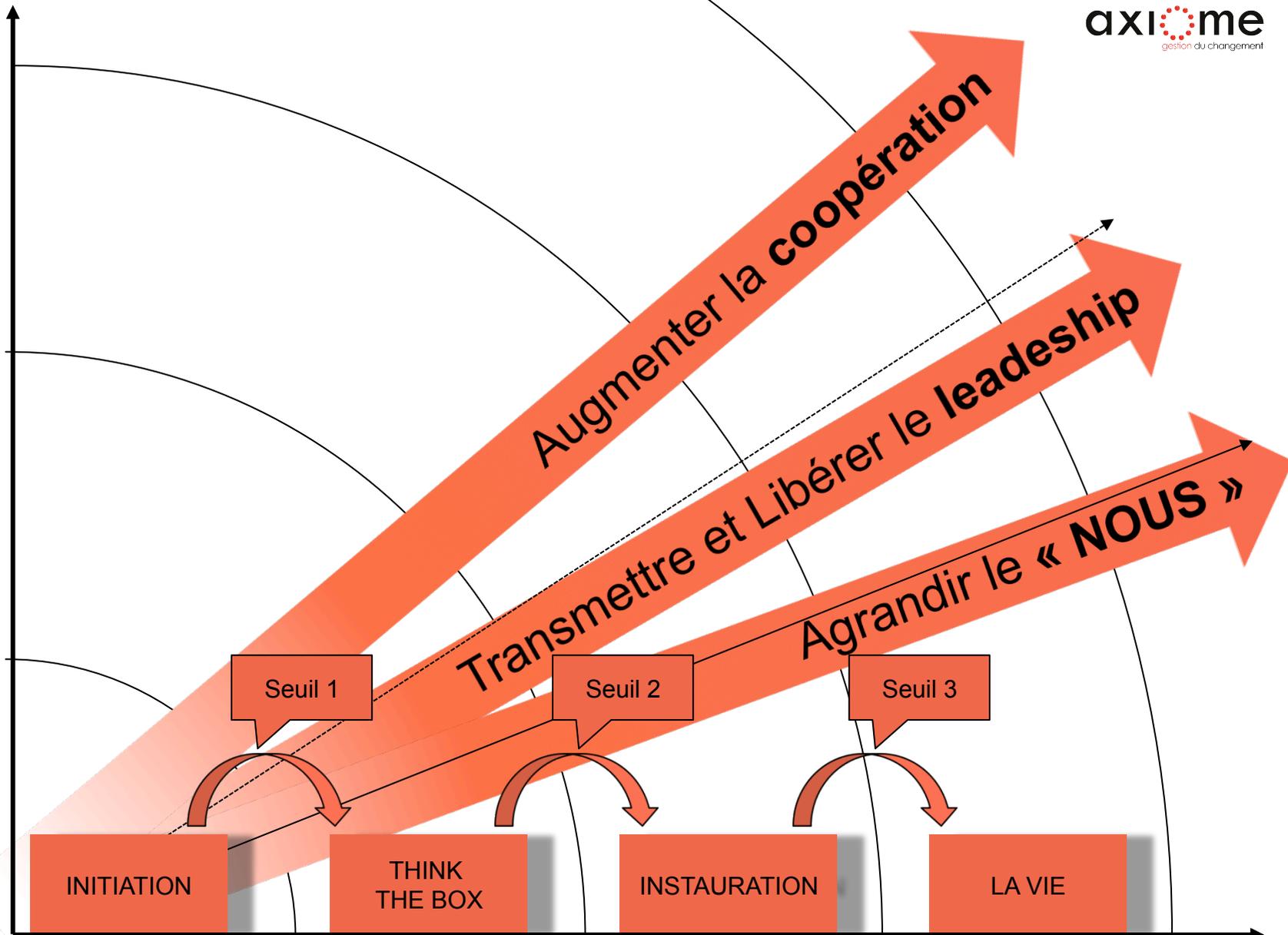
Le ROC mesure le potentiel; la communauté permet son émergence



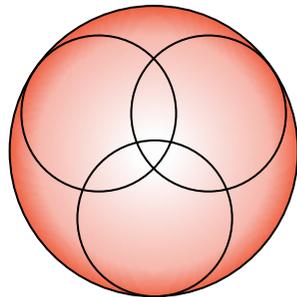
Le processus crée les conditions de coopération

CONDITION D'EMERGENCE

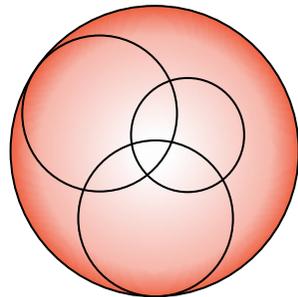
♥ SECURITE	Sans sécurité, les individus se ferment. Il faut être convaincu de ne pas risquer sa peau pour ouvrir sa membrane et s'engager. Dans une organisation, risquer sa peau peut dire sa place, son job, sa crédibilité.
♥ LA RECIPROCITE	C'est le moteur de la coopération. L'élément dynamique qui met en route la relation. « Je te donne, tu me donnes. »
♥ EQUITE	Si les profits de la coopération nous semblent inégalement répartis, nous nous retirons. Pour qu'il y ait engagement, il faut que chaque partie prenante y trouve son compte. « Bon pour toi, bon pour moi ! »
♥ CONFIANCE	Elle se construit par la pratique. Elle permet de prédire une action réciproque de coopération. En cela, elle est une économie d'énergie importante ; plus besoin d'être constamment sur ses gardes. La confiance permet également d'inclure des tiers dans les relations de réciprocité. « je te donne, tu lui donne, il me donne, ... »



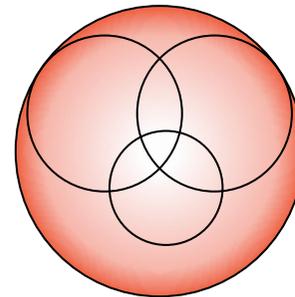
8 scenarii



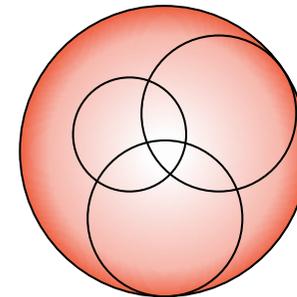
I



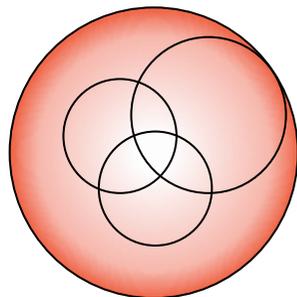
II



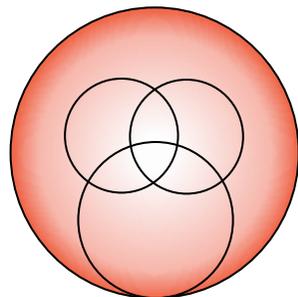
III



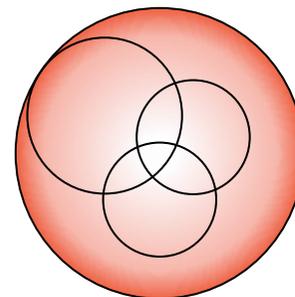
IV



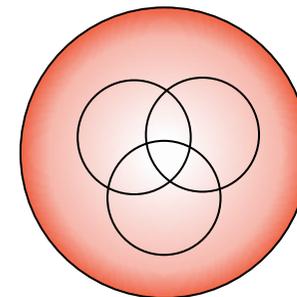
V



VI



VII



VIII

- [1] Aucun, pas du tout, jamais, rien, pas bon du tout, très basse
- [2] Quelques uns, Un peu, parfois, pas bon, basse
- [3] Ni oui, ni non. La moyenne... Ni bien ni mal...
- [4] Oui, souvent, bcp, je suis d'accord, bon, élevée
- [5] Absolulment, toujours, bcp bcp! Très bon, très élevée

1	Dans quelle mesure vos collaborateurs atteignent-ils leurs objectifs personnels fixés ?	
2	Dans une situation complexe, comment vos collaborateurs parviennent-ils à réduire l'ambiguïté de leurs interactions avec autrui ?	
3	Comment qualifiez-vous l'équilibre homme-femme dans le processus de prise de décision au sein de votre organisation ?	
4	En dehors de leur mission, quelle est la tendance de vos collaborateurs à prendre le temps pour apporter de l'aide à leur collègues ?	
5	Dans quelle mesure vos collaborateurs s'isolent-ils pour construire des réflexions personnelles ?	
6	Quelle est la tendance de l'organisation à disposer de collaborateurs d'âges différents ?	
7	Comment qualifieriez-vous les systèmes d'apprentissage disponibles au sein de votre organisation ?	
8	Dans quelle mesure vos collaborateurs utilisent-ils un ton empathique lorsqu'ils s'expriment ?	
9	Dans quelle mesure vos collaborateurs entreprennent-ils des démarches dans le but d'acquérir des nouvelles connaissances ?	
10	Comment qualifiez-vous la qualité (contenu, forme, destinataires) des information qui circulent au sein de votre organisation ?	
11	Dans quelle mesure vos collaborateurs prennent-ils en compte les critiques (positives ou négatives) formulées à leur égard par leurs collègues ?	
12	Dans une situation complexe, vos collaborateurs ont-ils tendance à confronter et débater leurs visions des choses avec celles de leurs collègues pour agir de manière collective ?	
13	Dans quelles mesures vos collaborateurs soutiennent-ils les démarches innovantes de leurs collègues ?	
14	Quelle est votre tendance à établir un référentiel de connaissance de l'entreprise ?	
15	Dans quelle mesure la vision véhiculée par le leader est-elle partagée par l'ensemble de vos collaborateurs ?	
16	Dans quelle mesure vos collaborateurs encouragent-ils la diversité sur le plan de leurs expériences professionnelles ?	
17	Vos collaborateurs diraient-ils que la convivialité caractérise le type de communication au sein de votre organisation ?	
18	Dans quelle mesure vos collaborateurs soutiennent-ils leurs collègues dans le cadre du travail ?	
19	Dans quelle mesure les difficultés liées aux changements des marchés sont-elles traitées au sein de votre organisation ?	
20	Dans quelle mesure vos collaborateurs disposent-ils de liaisons direct avec leurs collègues ?	
21	Dans quelle mesure vos collaborateurs sont-ils capables de communiquer avec leur collègues possédant un avis divergent du leur ?	
22	Dans quelle mesure vos collaborateurs s'intéressent-ils aux collègues qu'ils ne connaissent pas / peu ?	



Je crois à une entreprise qui

- favorise les espaces transitionnels
- instaure et gère un climat basé sur la confiance
- développe un management adapté aux employés
- favorise le développement de compétences
- autorise l'application des compétences acquises

Profil professionnel :

- ✓ senior coach et consultant en accompagnement du changement organisationnel
- ✓ maître d'enseignement et de recherche en innovation & change management (master, eMBA) / HES-SO, Université Savoie Mont Blanc

Master, Uni Genève , Faculté de psychologie & sciences de l'éducation
 Dipl. ITTC San Diego, Team Resource management
 Dipl. en Travail Institut d'Etudes Sociales et Pédagogiques, Genève
 Cert. Uni UQAM, © The Leadership Circle Profile, Montréal
 Cert. U LAB, MITx, Boston



alain.pillet@axiome-change.ch
 +41 79 452 00 95



11 octobre 2018