

## **Quel est le retour sur investissement d'un module de gestion des compétences, du personnel et de la performance comme huapii ?**

**Auteur :** Leloup, Jan-Clément

**Promoteur(s) :** Dujardin, Jean-Marie

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

**Année académique :** 2021-2022

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/14813>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : Leloup

Prénom : Jan-Clément

Matricule : S204813

Filière d'études : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Mémoire de fin d'études :

Quel est le retour sur investissement d'un module de gestion des compétences, du personnel et de la performance comme huapii ?



Promoteur : Jean-Marie Dujardin

Lecteurs : Louise Colling et Tim De Troch

## Remerciements

Avant d'ouvrir ce mémoire qui représentera mon dernier travail de ma vie estudiantine, je voudrais remercier sans les citer la totalité des professeurs qui ont croisé ma route. Je voudrais les remercier pour les éléments qu'ils m'ont amenés de manière volontaire et involontaire.

Ensuite, je voudrais remercier monsieur Jean-Marie Dujardin qui a accepté de m'encadrer dans le cadre de ce dernier travail.

Un merci tout particulier pour les lecteurs de ce travail: Louise Colling, assistante à l'Université de Liège au sein de l'École de Gestion et Tim de Troch, CEO de l'entreprise huapii.

Un remerciement tout particulier pour les personnes des différentes entreprises clientes de huapii qui ont accepté de participer à ce travail de recherche.

Pour conclure, je voudrais remercier l'équipe de huapii avec laquelle j'ai pu travailler lors de mon stage que je suis très impatient de rejoindre quand j'aurai finalisé mon master.

# 1 Table des matières

<b>1</b>	<b><u>TABLE DES MATIERES .....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b>2</b>	<b><u>INTRODUCTION .....</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b>2.1</b>	<b>CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>DEFINITION DU PERIMETRE DE RECHERCHE.....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b><u>PRESENTATION DE HUAPII.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
<b>4</b>	<b><u>EXPLORATION DE LA REVUE DE LITTERATURE.....</u></b>	<b><u>13</u></b>
<b>4.1</b>	<b>LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2</b>	<b>LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT SUR LA FORMATION .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3</b>	<b>LA STRATEGIE ET OBJECTIF BUSINESS.....</b>	<b>21</b>
<b>4.4</b>	<b>LE CHANGE MANAGEMENT LIE A UN MODULE COMME HUAPII .....</b>	<b>22</b>
<b>4.5</b>	<b>L'EQUIPE CUSTOMER SUCCESS MANAGEMENT, INTERLOCUTEUR DIRECT DES ENTREPRISES CLIENTES .....</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b><u>DISCUSSION .....</u></b>	<b><u>30</u></b>
<b>6</b>	<b><u>L'OBSERVATION .....</u></b>	<b><u>34</u></b>
<b>6.1</b>	<b>NIPRO .....</b>	<b>35</b>
<b>6.1.1</b>	<b>DEPUIS QUAND ET POURQUOI UTILISENT-ILS HUAPII ? .....</b>	<b>35</b>
<b>6.1.2</b>	<b>LA PERCEPTION DU FEEDBACK .....</b>	<b>35</b>
<b>6.1.3</b>	<b>LES NOUVEAUX ELEMENTS QUI SONT APPARUS LIES A HUAPII .....</b>	<b>35</b>
<b>6.1.4</b>	<b>LES NOUVEAUX ELEMENTS QUI SONT APPARUS QUI NE SONT PAS LIES A HUAPII .....</b>	<b>36</b>
<b>6.1.5</b>	<b>LE ROLE D'AMBASSADEUR (OU CHANGE LEADER) ET DES CSM .....</b>	<b>36</b>
<b>6.1.6</b>	<b>L'EVOLUTION DES METRICS RH .....</b>	<b>37</b>
<b>6.1.7</b>	<b>LE PROFIL DE CHANGE AGENTS RH.....</b>	<b>37</b>
<b>6.1.8</b>	<b>UTILITE ET VISION BUSINESS AVEC HUAPII.....</b>	<b>38</b>
<b>6.1.9</b>	<b>RETOUR SUR INVESTISSEMENT PERÇU ET ATTENDU DE L'EXPERIENCE HUAPII.....</b>	<b>39</b>

<b>6.2</b>	<b>NGAGE .....</b>	<b>40</b>
6.2.1	DEPUIS QUAND ET POURQUOI UTILISENT-ILS HUAPII ? .....	40
6.2.2	LA PERCEPTION DU FEEDBACK .....	40
6.2.3	LES NOUVEAUX ELEMENTS QUI SONT APPARUS LIES A HUAPII .....	40
6.2.4	LES NOUVEAUX ELEMENTS QUI SONT APPARUS QUI NE SONT PAS LIES A HUAPII .....	41
6.2.5	LE ROLE D'AMBASSADEUR (OU CHANGE LEADER) ET DES CSM .....	41
6.2.6	L'EVOLUTION DES METRICS RH .....	41
6.2.7	LE PROFIL DE CHANGE AGENTS RH .....	41
6.2.8	UTILITE ET VISION BUSINESS AVEC HUAPII .....	42
6.2.9	RETOUR SUR INVESTISSEMENT PERÇU ET ATTENDU DE L'EXPERIENCE HUAPII .....	42
<b>6.3</b>	<b>DPG MEDIA .....</b>	<b>44</b>
6.3.1	DEPUIS QUAND ET POURQUOI UTILISENT-ILS HUAPII ? .....	44
6.3.2	LA PERCEPTION DU FEEDBACK .....	44
6.3.3	LES NOUVEAUX ELEMENTS QUI SONT APPARUS LIES A HUAPII .....	45
6.3.4	LES NOUVEAUX ELEMENTS QUI SONT APPARUS QUI NE SONT PAS LIES A HUAPII .....	45
6.3.5	LE ROLE D'AMBASSADEUR (OU CHANGE LEADER) ET DES CSM .....	45
6.3.6	L'EVOLUTION DES METRICS RH .....	46
6.3.7	LE PROFIL DE CHANGE AGENTS RH .....	46
6.3.8	UTILITE ET VISION BUSINESS AVEC HUAPII .....	46
6.3.9	RETOUR SUR INVESTISSEMENT PERÇU ET ATTENDU DE L'EXPERIENCE HUAPII .....	47
<b>6.4</b>	<b>TELENET .....</b>	<b>49</b>
6.4.1	DEPUIS QUAND ET POURQUOI UTILISENT-ILS HUAPII ? .....	49
6.4.2	LA PERCEPTION DU FEEDBACK .....	50
6.4.3	LES NOUVEAUX ELEMENTS QUI SONT APPARUS LIES A HUAPII .....	50
6.4.4	LES NOUVEAUX ELEMENTS QUI SONT APPARUS QUI NE SONT PAS LIES A HUAPII .....	51
6.4.5	LE ROLE D'AMBASSADEUR (OU CHANGE LEADER) ET DES CSM .....	51
6.4.6	L'EVOLUTION DES METRICS RH .....	51
6.4.7	LE PROFIL DE CHANGE AGENTS RH .....	51
6.4.8	UTILITE ET VISION BUSINESS AVEC HUAPII .....	52
6.4.9	RETOUR SUR INVESTISSEMENT PERÇU ET ATTENDU DE L'EXPERIENCE HUAPII .....	53
<b>6.5</b>	<b>RAVAGO .....</b>	<b>54</b>
6.5.1	DEPUIS QUAND ET POURQUOI UTILISENT-ILS HUAPII ? .....	54

6.5.2	LA PERCEPTION DU FEEDBACK.....	55
6.5.3	LES NOUVEAUX ELEMENTS QUI SONT APPARUS LIES A HUAPII.....	56
6.5.4	LES NOUVEAUX ELEMENTS QUI SONT APPARUS QUI NE SONT PAS LIES A HUAPII.....	56
6.5.5	LE ROLE D'AMBASSADEUR (OU CHANGE LEADER) ET DES CSM.....	57
6.5.6	L'EVOLUTION DES METRICS RH.....	57
6.5.7	LE PROFIL DE CHANGE AGENTS RH.....	58
6.5.8	UTILITE ET VISION BUSINESS AVEC HUAPII.....	58
6.5.9	RETOUR SUR INVESTISSEMENT PERÇU ET ATTENDU DE L'EXPERIENCE HUAPII.....	59
<b>7</b>	<b><u>CONFRONTATION DE L'OBSERVATION AVEC LES HYPOTHESES DEFINIES.....</u></b>	<b>61</b>
<b>8</b>	<b><u>CONCLUSION.....</u></b>	<b>64</b>
<b>9</b>	<b><u>BIBLIOGRAPHIE.....</u></b>	<b>68</b>
<b>10</b>	<b><u>GLOSSAIRE.....</u></b>	<b>72</b>
<b>11</b>	<b><u>ANNEXES.....</u></b>	<b>74</b>

## 2 Introduction

Ce mémoire explorera la question suivante : « Quel est le retour sur investissement d'un module de gestion des compétences, du personnel et de la performance comme huapii ? ».

Dans un premier temps, concentrons-nous sur le sujet global de cette recherche. Ces dernières années, nous avons pu remarquer le développement et la multiplication de plateformes permettant aux entreprises, mais plus particulièrement aux travailleurs des ressources humaines, d'avoir une vision claire de la force de travail. Bien que la quantité de ces modules puisse être remise en question, ceux-ci sont considérés comme des outils qui facilitent la vie des travailleurs des ressources humaines (fiche de paie, plateforme de formation, etc). Dans ce mémoire, nous nous concentrerons uniquement sur le modèle que propose huapii. À cet effet, nous aurons l'occasion d'en apprendre davantage sur l'entreprise. Nous tenterons ensuite de mettre en lumière le retour sur investissement, ou non, de ce genre de modules. Pour ce faire, nous explorerons et utiliserons différentes méthodes qui seront présentées par la suite.

En ce qui concerne l'intérêt d'un sujet de mémoire comme celui-ci, il est triple. Tout d'abord, un intérêt personnel ; ensuite, un intérêt scientifique ; et finalement, un intérêt pour l'entreprise huapii qui est au centre même de ce travail. L'intérêt personnel prend source dans une curiosité cherchant la raison de l'expansion de ce marché dans les dernières années. Au travers de ce travail, nous tenterons de répondre à cette question particulière. En explorant la littérature scientifique à propos du retour sur investissement de ce genre de plateformes, nous ne trouvons que peu d'articles. Nous sommes face à un sujet qui n'a pas encore été exploré à sa juste valeur. Peut-être pouvons-nous espérer que ce travail permettra de poser les premiers jalons de cette recherche. C'est en ce sens que se pose l'intérêt scientifique. L'intérêt pour l'entreprise est d'avoir une réponse claire à ce propos. Elle se montre enjouée à l'idée de recevoir un retour sur ses pratiques. En fonction de la réponse à cette question de recherche, huapii saura s'il doit persister sur cette voie ou bien rediriger son angle d'action.

Après avoir présenté les intérêts de cette recherche, nous pouvons en aborder les limites. Une des principales est probablement le fait de n'avoir présenté que la manière de voir et les réalités vécues au sein de huapii. En effet, lors de ce mémoire nous allons nous concentrer sur l'expérience des clients utilisant actuellement le module huapii. Par conséquent, nous ne pourrions que potentiellement transférer les résultats de cette recherche à des entreprises proposant un module de ressources humaines semblable. Par ailleurs, la nature des utilisateurs du programme peut constituer une limite également. Bien que l'éventail soit large, certains secteurs ne seront malheureusement pas représentés. Nous aurons, malgré tout, des travailleurs du

milieu médiatique, de la consultance, de la télécommunication, de la médecine et finalement de la production de caoutchouc, de la chimie et des polymères. Ces travailleurs et milieux étant principalement anglophones, les entretiens seront ici traduits et présentés en français. Une autre limite à ce travail est qu'il est non-exhaustif en termes de théorie et de réalités de terrain. D'autres éléments pertinents pourraient sans doute avoir leur place dans ce mémoire.

Pour répondre à la question de recherche, l'approche déductive a été privilégiée. En effet, suite à la présentation de l'entreprise, nous réaliserons une revue de littérature. De celle-ci, seront définies des hypothèses. Ensuite, différents acteurs ont été interrogés afin de récolter des informations permettant de confirmer ou infirmer les différentes hypothèses préalablement définies. Suite à cela, les hypothèses et les entretiens semi-directifs seront confrontés, ce qui permettra de répondre à la question de départ. Cette manière de travailler se base sur la méthode déductive qui est présentée dans l'ouvrage : Manuel de recherches en sciences sociales de Luc Van Campenhoudt, Jacques Marquet et Raymond Quivy 5e édition qui est sortie en 2017.

Dans le cadre de l'exploration de la littérature scientifique, différents grands sujets liés à notre question de recherche ont été définis. Ces sujets sont au nombre de cinq. Nous avons le retour sur investissement au sens large, le retour sur investissement de la formation, la stratégie et les objectifs business, le change management lié à un module comme huapii et finalement l'équipe que ce type de module exige (une équipe de customer success manager). Ainsi, de l'exploration de cette littérature, cinq hypothèses principales sont ressorties. La première est que le coût d'un module comme huapii et la formation qui y est liée est résorbé par le retour sur investissement que ceux-ci amènent, car les clients qui viennent vers huapii ont déjà une vague idée du projet de changement à accomplir avec l'entreprise. La seconde hypothèse posée porte sur le fait que huapii nécessite en interne (chez le client) un leader de projet de qualité, et nécessite une équipe de customer success manager de professionnels en interne (chez huapii). La troisième suggère que huapii facilite la transmission de feedback ; et ce en le donnant de manière claire et concise. Huapii permettrait aussi un développement accru et de meilleure qualité des projets et objectifs d'entreprise. La quatrième hypothèse explorée porte sur le fait que huapii permet aux gestionnaires des ressources humaines de se positionner comme des acteurs de changement selon le modèle d'Ulrich. Ceux-ci accompagneraient le changement, la transformation, la création d'une organisation dynamique et agile. La dernière hypothèse de ce travail suppose que huapii permet de prendre des décisions stratégiques plus éclairées et d'avoir une vision plus claire de leur situation interne.



En ce qui concerne la méthodologie utilisée pour réaliser ce mémoire, nous travaillerons avec une méthode déductive. Comme dit précédemment, une partie conséquente de ce travail est d'abord dédiée à l'exploration et la présentation de ce que la littérature scientifique nous apprend à propos du sujet de recherche. Le sujet étant novateur, et avec peu de littérature à son propos, nous partirons de théories plus générales portant sur le retour sur investissement dans la gestion des ressources humaines. Sur base de cette partie théorique et des hypothèses qui en découlent, un guide d'entretien a été élaboré afin d'interroger les différents clients de l'entreprise. Ces derniers sont des gestionnaires des ressources humaines, des managers ou des employés. Par après, nous confronterons les hypothèses définies dans le cadre de la partie « littérature scientifique » avec les réalités observées sur le terrain. Ainsi, elles pourront être confirmées, infirmées ou modifiées. Pour clore ce travail, nous tenterons de répondre à la question de recherche.

## 2.1 Choix de la problématique de recherche

Le choix de la problématique est lié à un intérêt triple. À l'ère de la digitalisation accrue et de l'hyper-informatisation, le marché des outils des ressources humaines ne fait que de s'étendre. Tire-t-on vraiment un retour sur investissement de ces modules ? Cela constitue l'intérêt personnel. C'est de la recherche d'une réponse à cette question qu'est apparu le second intérêt : un intérêt scientifique. Étant donné que le sujet est peu abordé dans le cadre de la littérature scientifique, le questionnaire permet de mettre en lumière le besoin d'y accorder plus d'attention en termes de recherches. La réponse du retour sur investissement d'un module comme huapii constitue un intérêt majeur pour l'entreprise. La réalisation d'un travail permettant de répondre à cette question a été énoncée par le directeur général. La finalité de cette recherche donnera la direction pour la suite des activités de ce SAAS (software as a service) : poursuivre sur cette voie ou se repositionner.

Monsieur Dujardin étant spécialisé dans la gestion des compétences et ayant prodigué un cours (le cours d'enjeux stratégiques de la gestion des compétences et de la formation) qui reprend différents thèmes abordés au sein de ce travail, il était naturel de lui proposer d'être le promoteur de celui-ci.

## 2.2 Définition du périmètre de recherche

Utilisant la méthode déductive, les sujets liés à la question de recherche seront abordés dans une partie dédiée à la littérature scientifique. De cette exploration littéraire, sont tirées cinq hypothèses se basant sur les sujets suivants : le retour sur investissement, le retour sur investissement de la formation, la stratégie et les objectifs business, le change management et l'équipe nécessaire pour piloter un module comme huapii.

Il est probable que certains sujets et articles pouvant être mis en lien avec notre question de recherche aient été omis.

Suite à une discussion avec monsieur Dujardin, il a été décidé de se concentrer uniquement sur la réalité vécue par les utilisateurs du module huapii. Ces utilisateurs sont issus de différents secteurs de travail afin d'avoir un panel plus représentatif des expériences de terrain.

### 3 Présentation de huapii

Huapii est une entreprise belgo-française créée en 2017 par Alice Tranchant et Kristof Stevens. Cette entreprise voit le jour au sein de Solvay, une grande entreprise chimique. La première mission de huapii était de sortir des systèmes des ressources humaines archaïques et qui ne convenaient plus à notre époque. Lors d'une phase d'incubation de programme interne à l'entreprise Solvay, le projet huapii fleurit et une ébauche de celui-ci est présenté lors d'un colloque rassemblant différents experts des ressources humaines. Tous les participants sauf un votèrent pour un projet semblable à ce que deviendra huapii.

Se rendant compte du champ des possibles, une équipe de quinze personnes de milieux très variés décida de se rassembler et de travailler sur de nouvelles manières d'envisager le travail, de voir la mobilité, de donner du feedback, sur la perception des ressources humaines... Le but était de mettre tous ces éléments au sein d'un seul et même module. Celui-ci serait tourné vers l'employé et son expérience. Il faut mettre ce travailleur au volant de sa propre carrière et c'est ainsi qu'est réellement né huapii.

Cette méthode, d'abord testée en interne, a étonnamment fonctionné pour une entreprise de 25 000 employés. Rapidement, ils ont pu observer un taux d'utilisation et d'adoption de 80 % de la plateforme. Le module permettait de voir augmenter le nombre de mobilités internes de 10 %, mais également de créer des liens de formation en interne avec 500 relations de mentorat créées. Voyant ce fonctionnement plus que prometteur, le mot a commencé à se donner à l'extérieur de Solvay et c'est là que l'entreprise a réellement pris son indépendance.

Aujourd'hui, huapii est un SAAS, mais aussi une plateforme, ou autrement dit un module, permettant de gérer et promouvoir les talents au sein des entreprises. Ce module offre de répondre aux changements de notre société qui se font de plus en plus rapidement dus à la digitalisation et au travail à distance. Huapii permet aux managers, aux gestionnaires des ressources humaines, aux employés, etc. de garder en vue les objectifs qui aideront l'entreprise à maintenir sa croissance, ainsi qu'aux employés de performer. Cette plateforme met en lumière les compétences qu'ils ont aujourd'hui et celles dont ils auront besoin demain.

Huapii, c'est aussi une plateforme qui permet de développer et mettre en place une culture du feedback global, à 360° (le feedback peut se donner dans tous les sens indépendamment de la fonction de l'employé), que cela soit avec un collègue de bureau, le manager, le manager de ce dernier, etc. Huapii permet aux entreprises de développer et de mettre en place une culture de croissance globale et individuelle.

Pour ce faire, huapii et ses employés se basent sur une expérience venant d'entreprises et de cultures variées afin de permettre à tout utilisateur de la plateforme de se développer et de prendre place au volant de sa propre carrière.

L'entreprise se base sur trois grands piliers : les compétences, le feedback et les objectifs.

À propos des compétences, huapii met en avant le fait d'investir dans la formation et le développement des compétences des employés au sein des entreprises. Selon eux, une grande partie des personnes qui quittent une entreprise le font par manque d'investissement dans ce secteur « formation ». Le fait de faire valoir ses compétences et de les développer permet aussi à l'employé de voir sa place évoluer dans l'entreprise dans laquelle il travaille. La question est de savoir comment permettre le développement de ces compétences. Au travers de ce programme, celles-ci peuvent être développées de différentes manières : par la formation, le fait de prendre part à des projets en interne, en apprenant avec les autres, en faisant du self-learning, ou encore en créant une relation de mentor-élève. L'attention apportée au développement des compétences engendre davantage de mobilité interne. Une sorte de planning de succession peut être envisagée.

Ensuite, le second pilier est le feedback. Comme dit plus haut, huapii permet une transmission de feedback, et ce à 360°. La plateforme encourage les travailleurs à développer une habitude pour le feedback. Celui-ci peut être stocké et reconsulté à tout moment. De par la culture du feedback qui est mis en place dans l'entreprise cliente, huapii entend bien développer une relation de confiance avec chaque collaborateur. Étant donné que le module est un tout connecté, huapii lie le feedback avec les compétences. Ainsi, quand une personne transmet un feedback à une autre, celle-ci peut également lui faire part d'un avis sur les compétences qui sont liées à ce retour et proposer des zones d'amélioration pour l'avenir. Dans une logique de confiance et une visée de progression, les feedbacks sont confidentiels, ils restent entre la personne qui l'a donné et celle qui l'a reçue. Le manager ou directeur de l'entreprise ne peut pas les voir.

Il reste à explorer le dernier pilier de huapii : les objectifs. Avec le module huapii, les entreprises sont capables d'activer et de mettre en avant les objectifs que tout un chacun se doit de remplir pour que l'entreprise se porte au mieux. Ces objectifs permettent à l'entreprise d'avoir une vision de son développement ainsi que de savoir si celui-ci suit la bonne voie afin d'atteindre les objectifs fixés. La plateforme peut être perçue comme un outil de pilotage de l'entreprise permettant d'avoir un œil sur tout. De plus, le module offre la possibilité d'échanger de manière régulière et facile des bilans d'avancement des objectifs avec sa fonction check-in. L'employé peut aussi demander un avis externe ou interne sur la

manière dont il travaille pour atteindre son objectif. Finalement, une autre fonctionnalité proposée par la plateforme est de se positionner sur son planning, et ce en liant les objectifs que les personnes poursuivent à des objectifs globaux de l'entreprise.

## 4 Exploration de la revue de littérature

### 4.1 Le retour sur investissement

Cette première partie de la revue de littérature va explorer ce que les écrits scientifiques disent du retour sur investissement. Pour ce faire, un article écrit par Jack Phillips et Patti Phillips (2010) sera décortiqué. Ces auteurs présentent ce concept comme émanant de recherches dans les années 1970. La première étude portant sur ce sujet aurait émergé dans le Journal de coopératives d'éducation (Journal of Cooperative of Education) en 1975. Ce concept, à cette époque, novateur, a aujourd'hui fait beaucoup de chemin. C'est ainsi qu'il est possible de retrouver plus d'une cinquantaine de livres et près de 200 articles scientifiques portant sur ledit sujet. Avec ce concept vient la question du « pourquoi est-il important de le calculer ? ». La réponse est assez simple. Le fait de tenter de prouver ce retour sur investissement se pose dans une conception où tout doit être prouvé, et ce même dans les ressources humaines. Ce calcul permet à la fois de présenter la faisabilité, la crédibilité, ainsi que le fait que le projet ait un certain impact.

Pour mettre en place ce genre de calcul et monitoring, il est important d'avoir différents éléments cités par les auteurs (2010) : « un modèle d'évaluation, l'application de pratiques, un modèle processionnaire, des standards opérationnels et finalement une implémentation ».

Ces auteurs proposent un modèle afin de mettre en avant ce retour sur investissement. Celui-ci sera utilisé afin de percevoir si le retour sur investissement de la plateforme huapii est positif ou non. Il servira de base au guide d'entretien. Cette représentation graphique se divise en quatre étapes et comporte cinq niveaux différents (Phillips & Phillips, 2010).

La première étape commence avec la mise en place d'un calendrier d'évaluation. Lors de celle-ci, des premières « évaluations » des différents objectifs du programme étudié sont mises sur pied et réalisées. À la suite de celles-ci, un plan d'évaluation des données de base du projet est élaboré.

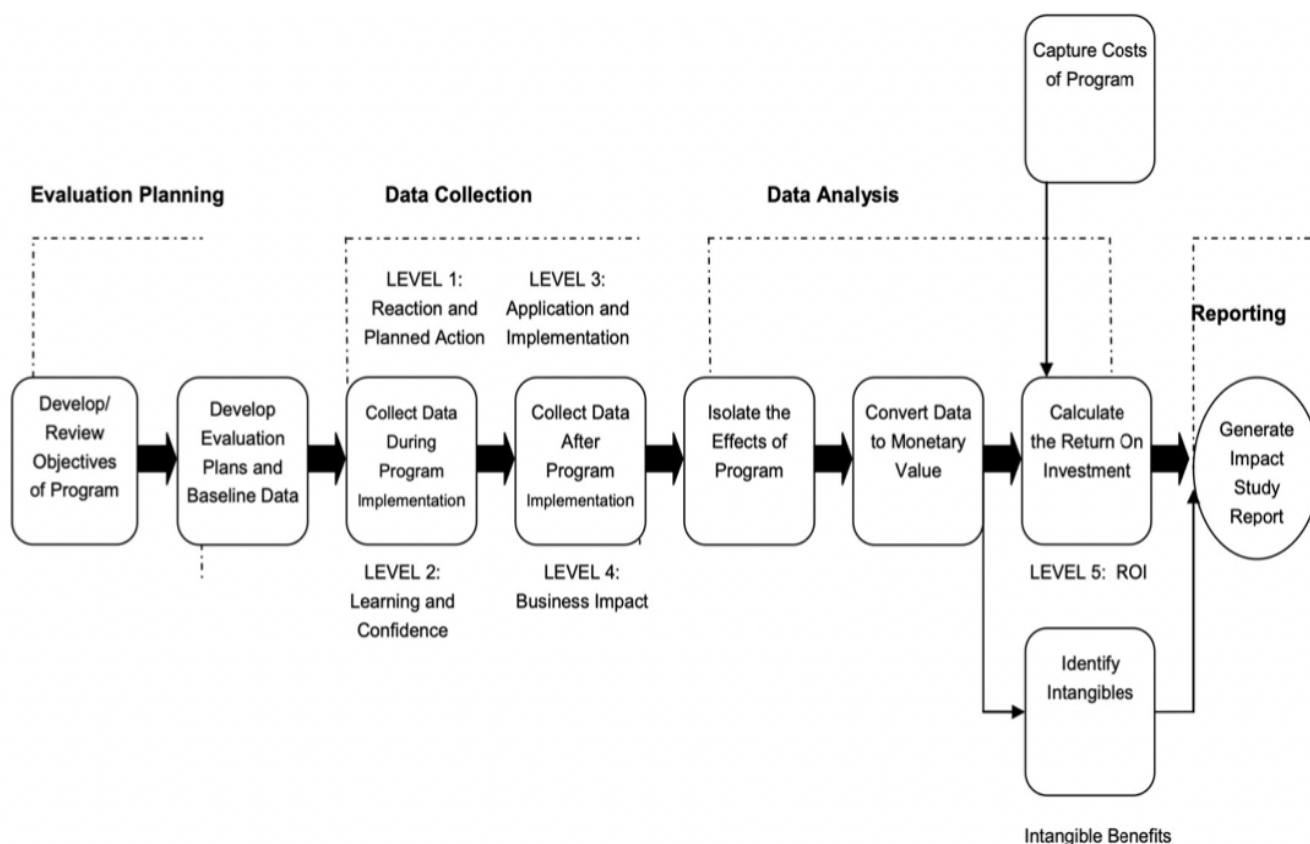
La seconde étape est la phase de collecte de données pour savoir s'il y a un retour sur investissement. Au sein de celle-ci se jouent quatre des niveaux étudiés. Alors que les niveaux un et deux se jouent pendant l'implémentation du projet, les niveaux trois et quatre prennent place après. Le niveau un est la réaction liée au projet de changement et la planification des actions menées. Le second niveau est constitué des apprentissages tirés (les évolutions, les nouvelles pratiques, etc) et de la confiance que les collaborateurs placent dans l'implémentation du projet. C'est au sein du niveau trois qu'est appliqué et implémenté le

projet. Ensuite, le quatrième niveau se concentre sur les impacts que le projet a sur la partie business de l'entreprise.

La troisième étape de ce processus est celle de l'analyse des données recueillies. Lors de celle-ci, les effets du projet mis en place sont mis en évidence. Ils devront être transformés en données monétaires avant de s'attarder à une triple sous-étape. Les actions menées au sein de cette triple sous-étape doivent être réalisées en parallèle. Tout d'abord, il faut avoir une idée exacte du coût du projet. Cela permet ainsi de calculer le retour sur investissement (qui est le cinquième niveau de notre modèle et la seconde sous-étape). Dans un même temps, il est important d'identifier les bienfaits qui ne sont pas mesurables de ce projet, ceux liés à celui-ci et ceux qui ne le sont pas. Par exemple, la mise en place du module huapii dans une société permet de transmettre du feedback (amené par le projet). Durant cette période, un rituel de « dîner du lundi » a été mis en place par l'équipe (non amené par le projet).

La dernière étape est de produire une étude d'incidence du projet afin de prouver ou non le retour sur investissement du projet.

Ces différentes étapes viennent du modèle présenté par Phillips & Phillips en 2010 :



1

Les auteurs (2010) mettent en avant divers éléments et points d'attention quant à l'application du projet. Premièrement, selon eux, le projet ne sera une réussite que si, et seulement si, celui-ci est mis convenablement en place et que son application s'intègre dans la gestion quotidienne ainsi que dans la vie quotidienne de l'entreprise. Les acteurs et meneurs du projet doivent se préparer à faire face à de nombreuses résistances et refus de la part de certains acteurs. C'est aux meneurs que revient la tâche de réussir à impliquer tout le monde. Pour cela, ils peuvent faire appel aux customer success manager (CSM) qui seront évoqués plus loin. Afin de réduire la résistance au projet, il est capital de rendre aussi clair que possible la présentation de ce dernier afin d'éviter les éventuelles incompréhensions. Aussi, il est important d'être particulièrement attentif lors de la distribution des responsabilités, ainsi que lors de la recherche des profils et des compétences nécessaires dans le pilotage du projet. Finalement, les auteurs (2010) rappellent que tout

<sup>1</sup> Phillips, J., & Phillips, P. (2010). Measuring Return on Investment in HR A Global Initiative for HR Strategy. *Recuperado el, 13*.



projet fait face à un sentiment de peur. Néanmoins, pour que le changement puisse être mené à bien, il faut y faire face et le dépasser.

Dans le cadre du calcul du retour sur investissement ; souvent, de nouvelles actions vont être menées. La question qui se pose alors est de savoir si celles-ci sont efficaces pour cette évaluation. Afin d'en savoir plus, l'article de Rauf, Gulzar & Baig (2017) sera décortiqué.

Les auteurs s'expriment au sujet de l'évolution de la société avec le besoin de tout chiffrer, mesurer, calculer. Ces éléments chiffrés font légion depuis les dernières années. Cette logique a pour but, au sein des entreprises, d'avoir une idée plus claire de sa situation (croissance, profit, etc.). Ces mesures peuvent également donner une vision de l'efficacité d'un service de gestion des ressources humaines. Ces chiffres permettent aussi de faire peser une décision ainsi que de l'asseoir sur des preuves tangibles.

Les auteurs (2017) rappellent que l'utilisation de ces éléments chiffrés (ou metrics) ne représente pas dans les faits une nouvelle pratique ; mais que ceci se fait déjà depuis longtemps, notamment, afin d'asseoir des décisions. Ces dernières peuvent être stratégiques, comme de décider de fermer une partie de l'entreprise pour faute de productivité. Selon Rauf, Gulzar & Baig (2017), le fait de savoir mobiliser ce genre d'informations doit être un élément obligatoire dans la boîte à outils des professionnels des ressources humaines. Ces mêmes auteurs (2017) citent Becker, et coll. (2001) en rappelant qu'en plus du fait que les metrics sont capitales pour les professionnels des ressources humaines (RH), elles permettent aux entreprises de saisir l'importance d'investir dans les RH et leurs missions annexes.

À la fin de leur écrit, Rauf, Gulzar & Baig (2017) décident de citer Trivedi (2015) afin de mettre en avant le fait que la gestion des ressources humaines, de par sa production des éléments chiffrés, est l'un des acteurs de support capitaux dans la prise de décision au sein des entreprises. Ces chiffres peuvent aider à ne pas uniquement prendre des décisions dans la réaction à un événement qui survient, mais plutôt d'être prédictif et ainsi mieux préparé aux défis à venir.

Dans le cadre de cette recherche, il serait logique de se questionner sur la raison pour laquelle il est demandé de faire valoir, ou du moins d'avoir, un certain retour sur investissement, et ce particulièrement dans le milieu de la gestion des ressources humaines. Afin de répondre à cette interrogation, l'article de Beaupré (2004) est éclairant. Selon lui, ce changement a pris toute son importance au moment du passage d'une économie industrielle à une économie davantage tournée vers les savoirs. Dans ce nouveau type d'économie, un point d'attention est porté sur le fait que la fonction des ressources humaines ne doit plus

uniquement être une fonction de support, mais que celle-ci se doit d'amener un retour sur l'investissement. Beaupré (2004), dans son article, cite Ulrich (1998). Ce second auteur appuie les dires de Beaupré présenté en infra en nous rappelant que cette fonction ne doit pas être jugée ou évaluée sur ses retours, mais bien sur les réalisations qu'elle produit.

Force est de constater que cette évaluation de la performance fait maintenant partie de notre quotidien. Ulrich (2003) insiste sur le fait que les experts de la gestion des ressources humaines se doivent de savoir gérer les données chiffrées. De plus, il est attendu de leur part d'être capable de les produire, de les mettre à disposition de tous, de les analyser et de les présenter. Ces données, selon l'auteur (2003), donnent de la crédibilité à ces acteurs. Besseyre des Horts (2004), dans la même lignée qu'Ulrich (2003), nous présente les écrits de Marquis (1974). Ce dernier nous dit que les premiers moments où la question du retour sur investissement s'est posée pour la gestion des ressources humaines coïncident avec le lancement et le développement des premiers travaux sur la comptabilité qui est liée à la fonction. Il était dès lors nécessaire de savoir ce qui ressortait de l'argent investi dans ce service. Arcand (2002) présente le fait qu'un intérêt croissant pour cette logique est observé et qu'il a pour but de mettre des mots sur les pratiques des ressources humaines.

Besseyre des Horts (2004) raconte qu'au moment où il écrit son article, la fonction qui nous intéresse n'était pas concertée dans la prise de décisions. Observant les réalités d'entreprises diverses et variées rencontrées dans le cadre du master de « gestion des ressources humaines à finalité politique et management RH », ainsi que dans l'actualité, une franche évolution est observable.

Besseyre des Horts (2004) en citant Crozier & Friedberg (1977) dit : « Si l'on reprend, en effet, la définition du pouvoir proposée par Crozier & Friedberg (1977) comme un rapport de forces, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre, en quoi la mesure du retour sur l'investissement permet-elle à la fonction RH de se situer dans un rapport de forces favorable ? ». Pour répondre à cette question, Besseyre des Horts (2004) explique qu'il est capital de se questionner sur le lieu d'où provient le pouvoir. Selon l'auteur (2004), les experts des ressources humaines peuvent avoir la mainmise sur une zone d'incertitude. La zone d'incertitude représente un sujet sur lequel des acteurs ont des connaissances que d'autres n'ont pas. Les travailleurs de la gestion des ressources humaines (GRH) peuvent avoir une vision globale sur la manière dont l'organisation interagit et se comporte. Cette inégalité dans les savoirs est un élément de première importance sur lequel jouer.

Les sujets sur lesquels cette fonction a la mainmise ont été, entre autres, présentés par Subramony, Guthrie & Dooney (2021). Ces auteurs nous font savoir que l'investissement dans la fonction peut jouer sur la productivité des travailleurs. De plus, l'importance de l'investissement réalisé dans les ressources humaines peut influencer la manière dont l'implémentation de projets se fait. Cela impacte aussi la performance globale de l'entreprise.

Un élément à prendre en compte pour tout travailleur des RH qui tenterait de prouver son retour sur investissement est le manque de constance. En effet, certaines phases de la vie de l'entreprise peuvent amener plus ou moins de retours sur investissement. Ce retour peut être tout du moins fort visible ou plus diffus. Ces éléments sont rapportés par Madhni (2017) dans son article portant sur le retour sur investissement dans le milieu étudié.

Dans la même veine, Gilbert & Charpentier (2004) évoquaient déjà le fait qu'il n'est pas chose aisée de choisir une méthode d'évaluation du retour que la fonction des ressources humaines peut engendrer. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elle est souvent liée ou basée sur certains éléments, et décide d'en mettre d'autres de côté. La question qui doit être posée est la pertinence de la méthode d'évaluation choisie. Cela peut sembler élémentaire, mais cette méthode d'évaluation se doit de ne pas être en déconnexion avec les missions des ressources humaines.

Afin de conclure cette partie, même si évaluer le retour sur investissement dans la fonction des ressources humaines peut être simplifié comme étant un calcul de coûts en fonction des bénéfices ressortis (Walker-Fraser, 2011), les différents chiffres présentés cachent en réalité des éléments plus complexes.

## 4.2 Le retour sur investissement sur la formation

Dans cette partie de la revue de littérature, la question du retour sur investissement de la formation en interne dans les entreprises va être explorée. L'idée générale est de savoir ce qui en ressort réellement en termes de retour sur investissement. Pour ce faire, un article rédigé par Rowden (2005) servira de première base théorique.

L'auteur (Rowden, 2005) commence son article par mettre en avant le fait que les cellules de ressources humaines font souvent face à la difficulté de prouver et faire valoir le retour sur investissement des formations qui sont dispensées dans les entreprises. Le fait que tout doive toujours se prouver était déjà abordé et mis en avant par Philips en 1996. Ce retour sur investissement de la formation n'est pas toujours demandé par les cellules dirigeantes. Pourtant, dans certaines situations, les travailleurs eux-mêmes se

questionnent sur ce retour. Cela est notamment évoqué par Dionne (1996). Selon Rowden (2005), il est souvent important pour la direction de savoir combien de dollars ils pourront ressortir d'un dollar investi dans la formation ou dans le personnel.

Dans les formations qui peuvent avoir un retour sur investissement direct pour les entreprises, Rowden (2005) présente celle de la conception du feedback 360°. Quand cette notion est présentée dans son article, l'auteur se base sur la définition qui est donnée par Antonioni (1996). Le feedback est en premier lieu donné par les autres individus ; par ses pairs, sa hiérarchie, ainsi que par les travailleurs directs (internes ou externes) qui ont travaillé avec lui. Rowden (2005) énonce aussi le fait que pour assurer un retour sur investissement, ainsi que s'assurer que le budget investi soit mis dans les bons projets, il est important de mettre en place un tableau répertoriant l'investissement avec le retour attendu et la période pour laquelle il est attendu. Il est capital que les travailleurs puissent se référer à une espèce de « feuille de route » afin de savoir si l'investissement réalisé est justifié ou non (Kaplan & Norton, 1996).

Dans son article de 2005, Rowden met en avant aussi une partie des travaux produits par Phillips en 1996 sur le retour sur investissement. Dans ceux-ci, Phillips (1996) écrit que souvent les travailleurs des ressources humaines ainsi que les dirigeants ont tendance à vouloir calculer et prouver le retour sur investissement de toutes les formations qui sont données dans les entreprises. Phillips (1996), pourtant, ne le recommande pas. Selon lui, cette pratique demande une charge de travail beaucoup trop grande. Réussir à mettre en évidence le retour sur investissement de toutes les formations semble être trop compliqué. Il recommande de ne se concentrer que sur une formation qui est donnée et d'en prouver le retour sur investissement, qui pourra être transposé aux autres formations semblables.

Il existe un modèle afin de connaître le retour sur investissement d'une formation. La première question est de savoir si la formation est parvenue à amener des résultats concrets sur le lieu ou la manière dont le travail s'effectue. Ensuite, il faut réussir à isoler les retours des formations des autres nouvelles pratiques qui auraient pu émerger sur le lieu de travail. Troisièmement, il est demandé aux travailleurs des ressources humaines de transformer les résultats des formations en valeurs chiffrables. Finalement, le calcul des coûts demandés par la formation peut être mis en comparaison des différents retours et résultats qui en sont ressortis (Phillips 1996).

Rowden (2005), en conclusion de son article, décide de citer Parry (1996) afin de montrer que la question n'est pas toujours de savoir combien une formation coûte. Il est plus judicieux de voir la formation comme un investissement dans la main d'œuvre de l'entreprise. À ce sujet, Parry dit (1996) : « training

doesn't cost-it pays and that training is an investment, not an expense » (la formation, ça ne coûte pas, elle paie et cette formation est un investissement, pas une dépense).

Honeycutt, Karande, Attia & Maurer (2001), quelques années avant Rowden (2005), s'accordaient à dire que la formation manque parfois de visibilité. L'efficacité de ces formations est difficilement perceptible, c'est pour cela que la formation des travailleurs passe souvent à l'attrape, que ce soit dans le milieu des ressources humaines, de la vente,... Ces auteurs déconseillent la formation donnée de manière routinière, à des intervalles réguliers. Selon eux, celle-ci perdrait ainsi en efficacité et en résultats. Cela n'empêche pas les managers de pousser à ce qu'elles continuent à se donner.

Certains auteurs ne semblent pas partager l'avis de Honeycutt, Karande, Attia & Maurer (2001). En effet, Carriou & Jeger (1997) recommandent dans leurs écrits de s'inscrire dans une logique de formation continue (qui peut être vue comme un type de formation qui revient de manière régulière). La formation, quand celle-ci est continue et donnée de manière qualitative, permettrait aux entreprises d'accéder à un retour sur investissement (Carriou & Jeger, 1997). Selon eux, en voyant le retour qu'une entreprise peut faire sur le montant déboursé pour une formation, il n'est pas étonnant de voir que certaines entreprises favorisent bien plus que d'autres la formation.

Les formations sont davantage mises à disposition des travailleurs de grandes entreprises qu'elles ne sont proposées au sein des petites et moyennes entreprises (PME). Cette présence prédominante de la formation dans les grandes entreprises peut se justifier par le fait que celle-ci est souvent onéreuse. Ainsi, ce sont essentiellement les grandes entreprises qui peuvent se permettre d'envoyer leurs employés en formation. Le secteur « formation » dans ces entreprises prend parfois une place aussi importante (dans la culture dans d'entreprise et non les dépenses) que la « recherche et développement ». Carriou & Jeger (1997) complètent la pensée d'autres auteurs cités précédemment, en disant qu'il est souvent difficile de percevoir le retour fait sur les coûts d'une formation. De plus en plus, les formations ne portent plus sur la manière de faire fonctionner une machine quelconque, mais bien sur des capacités plus diffuses, et ainsi plus difficilement mesurables.

### 4.3 La stratégie et objectif business

Afin d'espérer un retour sur investissement conséquent, différents auteurs se sont penchés sur la question et ont amené divers points de vue et avis qui seront présentés ici.

Selon Marler & Boudreau (2017), il est primordial de faire perdurer l'engagement et la rétention des employés qui sont présents dans l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise se doit d'investir dans ses travailleurs des ressources humaines. Ce qui fait que cela n'est pas toujours le cas, c'est qu'il reste difficile de percevoir, de prouver et de faire valoir le retour sur investissement de l'argent placé pour faire prospérer ce secteur auprès des cellules dirigeantes.

Pour assurer et faire valoir les décisions auprès des dirigeants, les travailleurs des ressources humaines se doivent de baser leurs décisions sur des chiffres et des analyses de terrain. Ainsi que, si possible, sur les possibles retours que ceux-ci pourraient amener. Or, à l'heure actuelle, la plupart des décisions présentées sont basées sur des perceptions plutôt que sur des faits (Stevens, 2015).

Malheureusement, la réalité du terrain mène la plupart du temps à des situations où l'on fait face à une déconnexion entre les données récoltées et leurs effets réels sur le terrain. Ces données étant recueillies par les travailleurs des gestions des ressources humaines, ils se doivent de récolter et travailler les données afin d'avoir une vision réelle de la situation des entreprises (Anandarajan & Harrison, 2019).

Anandarajan & Harrison (2019) présentent une formule du retour sur investissement. Cette formule est importante à garder en tête quand les entreprises réfléchissent à prendre des décisions ou à amener des modifications dans les cellules ressources humaines. Cette formule est présentée par les auteurs comme ceci :

$$\text{HCROI} = \frac{(\text{Profit} - \text{financial capital costs})}{\text{Human capital costs}}$$

2

---

<sup>2</sup> Anandarajan, M., & Harrison, T. D. (2019). Aligning business strategies and analytics: bridging between theory and practice. In *Aligning business strategies and analytics* (pp. 1-7). Springer, Cham.

Traduction: Retour sur investissement pour une cellule RH= (Profit - coût financier du capital) / Coût de la cellule RH

Anandarajan & Harrison (2019), dans le cadre de leurs recherches, qui se concentrent sur une entreprise américaine, proposent de prendre du recul sur le retour sur investissement perçu à la suite de l'argent injecté dans les cellules et milieux des ressources humaines. Alors que dans les dernières dizaines d'années, les retours sur investissements étaient négatifs ou bien non perceptibles ; dans la période 2013-2015, les investissements ne permettaient pas aux entreprises de se positionner. Ce n'est qu'à partir de la période 2015-2016 que la tendance semble s'être renversée pour laisser place à un véritable retour sur investissement à la suite d'un capital financier investi dans les équipes de gestion des ressources humaines.

#### 4.4 Le change management lié à un module comme huapii

Afin de mettre en place un projet visant à changer la manière dont fonctionne une entreprise, celle-ci doit passer par une phase de changement ou de change management. C'est pourquoi ce concept va être exploré afin de voir les bonnes et mauvaises pratiques, les types de profils de gestionnaire des ressources humaines, les profils nécessaires,...

Pour entamer ce sujet, les écrits de Lorenzi & Riley (2000) représentent une bonne porte d'entrée. Ces auteurs commencent à aborder ce sujet en mettant en avant le fait que pour qu'un projet de changement soit effectif, il n'est pas toujours question de savoirs et de pratiques techniques. Le plus important, pour ces auteurs, est la manière d'agir des acteurs à la tête du changement. La question de savoir si le projet de changement sera effectif ou non ne dépendra selon eux que des capacités des gestionnaires de celui-ci.

Lorenzi & Riley (2000) se positionnent en présentant le fait que même si le projet est parfaitement bien ficelé à la base, si les gestionnaires dudit projet ne sont pas des acteurs du changement compétents, le projet a une forte probabilité de ne pas aboutir comme prévu initialement. Selon eux, des gestionnaires de qualité peuvent même avoir une influence sur l'adoption que les clients pourraient avoir. Dans leur article, ils mettent en avant une liste des principales raisons pour lesquelles un projet de changement peut ne pas aboutir. Ces raisons sont : « la communication, la culture, la minimisation de la complexité, la difficulté à maintenir les objectifs, organisationnels, technologiques, la formation et des problèmes de leadership », (Lorenzi & Riley 2000). Cela démontre bien que les raisons énoncées sont principalement liées aux capacités des meneurs de projets.

De cette liste, deux raisons sont présentées comme étant les plus importantes, ou du moins les raisons principales pour lesquelles des projets n'aboutissent pas. Celles-ci sont la communication et le fait de ne pas arriver à faire ressortir une sensation de prise en main du changement par ses utilisateurs. Dans

tout projet de changement, des risques et menaces peuvent le mettre à mal. Alors qu'il est parfois possible de les anticiper, il revient au gestionnaire des ressources humaines d'y accorder une attention particulière, sans pour autant oublier que des menaces imprévisibles peuvent survenir également. Lorenzi & Riley (2000) recommandent de commencer ce genre de projets par une phase au sein de laquelle un travail de planification et d'analyse est réalisé avec les bénéficiaires de celui-ci. Cela permet de porter à leur connaissance les retours qu'ils peuvent en tirer, de telle sorte qu'ils puissent devenir et agir comme de véritables acteurs du changement.

Les auteurs (Lorenzi & Riley, 2000) dressent une liste des changements auxquels les entreprises peuvent faire face. Tout d'abord, il y a les changements qui touchent à la partie organisationnelle de l'entreprise. Ces changements viennent remettre en question la manière dont le travail est réalisé. Ensuite, ils présentent les changements qui peuvent s'opérer au sein de la partie stratégique de l'entreprise. Dans le cadre de ce type de changement, c'est la manière dont les objectifs et les projets sont menés dans l'entreprise qui est remise en question. L'avant-dernier type de changement présenté est celui de la culture. Par culture, les auteurs entendent la culture d'entreprise. Cela peut être, pour ne citer que cet exemple, le passage d'une logique discrétionnaire à une logique délibérative. Cela impacte la culture même de l'entreprise. Finalement, Lorenzi & Riley (2000) développent le dernier type de changement : les changements politiques. Ce sont ceux qui touchent les cellules décisionnaires des entreprises. Dans le cadre de ce type de changements, diverses étapes clés ont été mises en avant. Premièrement, il est important d'identifier correctement les profils ou les éléments qui seront touchés par ce changement. Pour ce faire, les gestionnaires du projet doivent être attentifs aux différents rôles et éléments qui, à première vue, pourraient ne pas sembler être liés, mais qui le sont. C'est dans cette situation particulière que l'expérience du gestionnaire fait toute la différence. Ensuite, il est capital que les gestionnaires de projets gardent en vue, ou en tous cas prennent la température, des profils et acteurs qui ne sont pas touchés directement par le changement.

Un projet de changement entraîne des aller-retours. Les pratiques définies doivent être revues, adaptées, davantage développées parfois... Les pratiques lancées dès le début ne sont peut-être pas les meilleures et c'est à la cellule gestionnaire d'adapter et de rediriger le projet en fonction des besoins. Le projet imaginé et planifié initialement ne sera certainement pas le projet qui verra le jour à l'aboutissement de celui-ci. Le plus important est d'évaluer continuellement la manière de gérer le projet afin d'être informé de la bonne direction ou non que celui-ci prend. Pour ce faire, une communication étroite entre tous les acteurs est indispensable (Lorenzi & Riley, 2000).

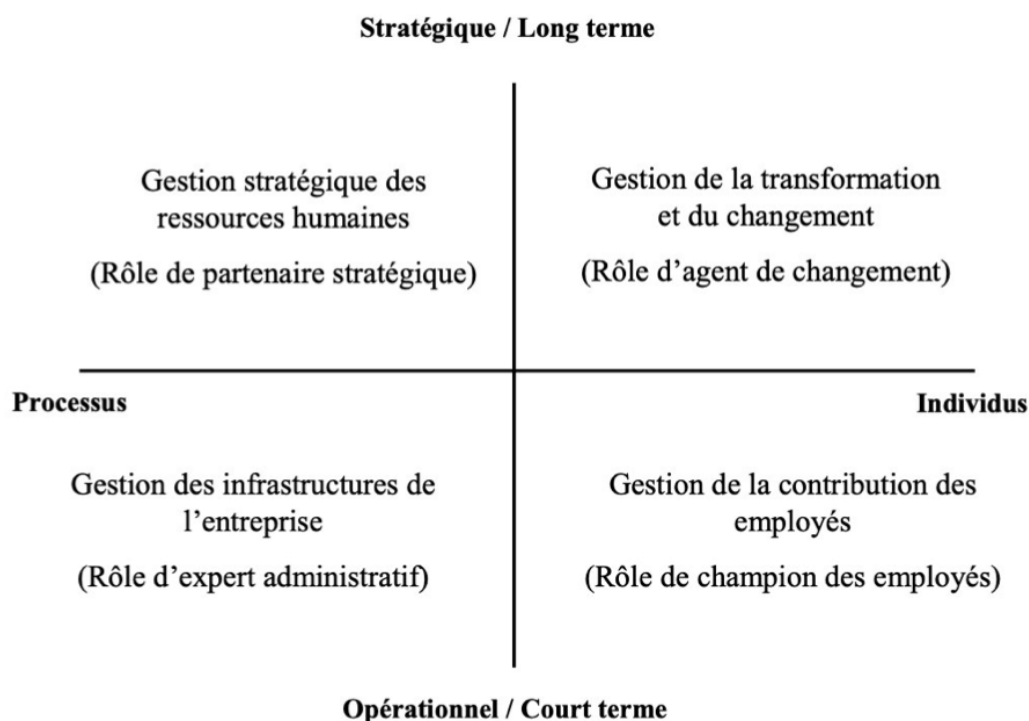


Afin de conclure leur article, Lorenzi & Riley (2000) rappellent un paramètre primordial qui semble être oublié dans les sociétés où la technologie prend de plus en plus d'ampleur. La technologie a beau avoir de nombreux bienfaits et retours positifs, ce ne sera jamais elle qui permettra de mener à bien des changements. La communication entre les personnes restera toujours la meilleure manière de mettre en avant et faire valoir le changement. Il est donc essentiel de trouver un juste équilibre entre utilisation de la technologie et maintien d'une communication efficace.

Santos & Quilliam, en 2015, complètent les éléments avancés par Lorenzi & Riley (2000). Ils mettent en lumière les rôles majeurs nécessaires afin de mener à bien et de piloter un projet de changement. De ces différents rôles découle une suite de responsabilités. Le premier rôle est celui de l'initiateur. Cet acteur est la personne qui a remarqué un manquement ou a proposé une nouvelle manière de faire ou voir les choses. C'est de son intervention que va découler l'idée d'un changement à instaurer. Cet initiateur est aussi la personne qui va formuler et présenter les causes du lancement de ce projet. Ensuite, le rôle du manager du changement apparaît. Cette personne est celle qui prend en main les responsabilités liées à ce projet. Elle est tenue de faire connaître les évolutions de celui-ci auprès des personnes concernées. Cet acteur se doit aussi d'être le leader du projet. En coopération et en complément de ce manager de changement, il y a le conseiller ou le conseil consultatif du changement. Le rôle de cette personne ou de ce conseil est de limiter et d'encadrer les actions du manager afin de prioriser ou d'organiser les actions qui seront mises en place dans le cadre du projet. Cet ou ces acteurs doivent faire valoir le point de vue de différents bénéficiaires du projet. Le but ici est de faire changer tout le monde, et ce si possible, à la même vitesse. C'est l'avis et la perception de tous qui doit être demandé et tenu en compte. Finalement, les derniers acteurs sont les leaders du changement. Ils vont déployer le projet de changement sur le terrain auprès de tous. Ces individus sont les premiers cobayes du projet, de telle sorte qu'ils puissent y amener des changements ou le mettre en place directement en fonction des premiers résultats. Ces acteurs sont les petites mains qui permettent la bonne mise en place du projet tant convoité.

Chenevert, Filiatrault, Lepine & Morin (2008), dans un de leurs écrits, présentent le travail de Dave Ulrich (1996). Ils évoquent les différents rôles que peuvent prendre les gestionnaires des ressources humaines, cités par Dave Ulrich en 1996. Dans ces rôles, les auteurs énoncent, entre autres, le rôle d'agent de changement. Ces auteurs (2008) se sont basés sur cette typologie (présentée ci-dessous), car selon eux elle arrive à faire valoir sa place d'une manière différente des autres typologies. Le fait que cette représentation graphique soit celle qui est le plus communément reprise dans les différents travaux sur la gestion des ressources humaines en est la preuve. Selon les travaux d'Ulrich (1996), les acteurs de la GRH peuvent voir émerger quatre profils de gestionnaire des ressources humaines dominants : « le partenaire

stratégique, l'agent de changement, l'expert administratif et le champion des employés ». Ces différents rôles et profils se positionnent de manière différente sur deux axes, le premier avec la « vision processus/individus et le second axe avec la vision stratégique/long-terme et opérationnel/court-terme » (Ulrich, 1996). Ces rôles se positionnent comme suit :



3

Ulrich (1996) explique ce que sous-entendent ces deux axes. Le premier, vertical, pose la question de la temporalité. Les travailleurs des ressources humaines envisagent-ils le projet sur du court terme, auquel cas la gestion est dite opérationnelle ; ou bien sur du long terme, il s'agit alors plutôt d'une gestion dite stratégique ? Ensuite, le second axe, horizontal, s'attarde sur la visée du projet mis en place. Ce dernier va-t-il impacter les travailleurs de l'entreprise ou bien plutôt l'entreprise elle-même et sa manière de fonctionner ? Selon la réponse à ces deux questions, les acteurs des ressources humaines adoptent un rôle plutôt qu'un autre. L'expert administratif et le champion des employés se placent dans une temporalité courte, leur vision est opérationnelle. Là où ils se différencient, c'est par le sujet de l'impact que leur projet va avoir : le premier met en œuvre des actions qui agissent sur l'entreprise, alors que le second mène un projet visant à impacter les individus. La logique est la même pour la temporalité plus longue (vision

<sup>3</sup> ULRICH, D. 1996, *Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, *Harvard Business School Press*, 281 p.

stratégique) avec le partenaire stratégique qui décide d'impacter le processus face à l'agent de changement qui s'intéresse plutôt aux travailleurs.

Avoir le nom de ces rôles est quelque chose, savoir en quoi ceux-ci se démarquent concrètement les uns des autres en est une autre. Chenevert, Filiatrault, Lepine & Morin (2008) en présentent l'explication qui a été donnée par différents auteurs. D'abord, le rôle de partenaire stratégique. Il a été identifié et défini par de nombreux auteurs tels que Ulrich (1996), Wils et coll. (1992), Walker (1994) et Schuler (1990). Ils le définissent comme étant celui du gestionnaire des ressources humaines qui est capable de rendre compréhensible de tous l'ensemble des décisions qui sont prises par les cellules dirigeantes. De plus, cet acteur est apte à les mettre en marche. Une autre corde à l'arc du partenaire stratégique est sa capacité à faire des audits de la situation de l'entreprise de telle sorte que l'on puisse se rendre compte des conséquences qui peuvent être engendrées par les décisions prises par la direction tant sur la gestion des ressources humaines que sur l'entreprise en elle-même.

Deuxièmement, le rôle d'agent de changement est présenté par Chenevert, Filiatrault, Lepine & Morin (2008). Ceux-ci se basent sur les travaux d'Ulrich (1996), Guérin & Wils (1997) et London (1998). Ce rôle est celui d'un travailleur des ressources humaines qui est capable de mettre en place et de suivre un changement majeur. Il doit savoir rallier les travailleurs et les faire adopter ce changement. Ce profil doit aussi être en mesure de soutenir et d'encadrer les dirigeants dans le processus de changement. L'agent de changement doit savoir prévoir et éviter les possibles refus et réticences qui peuvent émerger dans l'organisation. Il est important que cet acteur soit en mesure de créer une relation de confiance et de ralliement autour du projet. Finalement, il doit être capable de mener à bien et de mettre correctement en place le projet de changement.

Ensuite, nous avons le rôle d'expert administratif. Chenevert, Filiatrault, Lepine & Morin (2008) décident de définir le concept en s'inspirant des écrits d'Ulrich (1996) et Buyens & Devos (2001). Ce profil de travailleurs représente les gestionnaires des RH qui excellent dans les tâches purement liées à la fonction telles que les démarches de recrutement, la gestion des fiches de paie, etc. Ils se limitent à ces actions, mais les accomplissent à la perfection. Ces acteurs cherchent à réduire les coûts liés à leur fonction, et ce en optimisant les tâches exercées et en tentant, autant que faire se peut, de garder le niveau de qualité tel qu'il était avant l'optimisation. Ainsi la qualité de leur travail en est améliorée et les coûts sont réduits.

Dernièrement, le rôle de champion des employés est, comme les autres, présenté par les auteurs Chenevert, Filiatrault, Lepine & Morin (2008). Afin de définir ce dernier rôle, les écrivains se basent sur les

écrits d'Ulrich (1996). Celui-ci présente ce rôle comme étant celui des travailleurs qui arrivent à jumeler à la fois les bénéfices pour l'entreprise et à la fois le bien-être des travailleurs qui la composent. Pour ce faire, les travailleurs de la gestion des ressources humaines doivent avoir une attention particulière pour les besoins exprimés par les travailleurs dont ils ont la tutelle, afin que ceux-ci soient assurés. Ainsi, ce champion des employés pourra observer un taux d'intégration des travailleurs plus grand au sein de l'entreprise et voir les compétences des employés augmenter.

#### 4.5 L'équipe customer success management, interlocuteur direct des entreprises clientes

La plupart du temps, afin de mener à bien des projets de module auprès de clients, une équipe est composée. Celle-ci a pour mission d'être l'interlocuteur privilégié des clients. C'est à elle que revient la tâche de soigner la relation client/fournisseur de service. Cette équipe est une équipe de customer success manager (CSM), ou responsables du service client. Il n'est pas question ici d'un service client de type commercial, auprès duquel un client peut porter une réclamation. Est entendu par « service client » une équipe qui propose des services à des collaborateurs afin de mettre en place un module. Ces services peuvent être divers et variés : formations, rapports d'utilisation de la plateforme par les employés, etc. La mission d'un travailleur dans une cellule de customer success est d'accompagner et d'encadrer l'utilisation de la plateforme par le client.

Hilton, Hajihashemi, Henderson & Palmatier (2020) évoquent le fait que la notion de customer success manager se trouve dans une situation d'ambivalence. Alors que certains estiment que ce n'est rien de novateur, que la fonction ne fait que du management en suivant des pratiques préexistantes ; d'autres acteurs pensent que la profession fait face à un nouveau concept qui n'a pas encore été suffisamment exploré par la littérature.

Le concept de customer success manager est l'évolution de différents concepts qui ont fini par donner celui de customer success management. Ces concepts sont le « customer relationship management », le « customer experience » et le « customer engagement » (Hilton, Hajihashemi, Henderson & Palmatier, 2020).

Ces trois concepts, par une évolution des pratiques et des besoins des clients, auraient fini par donner lieu au concept de CSM.

Hilton, Hajihashemi, Henderson & Palmatier (2020) considèrent cette nouvelle notion comme novatrice, car elle met en marche les acteurs et leur demande d'être actif dans la relation de client/fournisseur de service. De plus, il est demandé aux CSM d'avoir une perception prévisionnelle, plutôt que d'agir en réaction à un problème qui surgit. Ces acteurs ont une importance toute particulière afin d'encadrer et soutenir les clients dans leur développement. Leur rôle ne se limite pas à facturer des formations et des services, il est attendu d'eux de co-crée, d'encadrer et de soutenir.

Les CSM doivent être des gestionnaires de la formation à mettre en place dans l'entreprise cliente. En effet, il faut souvent former les clients à de nouvelles manières d'agir, les former à de nouveaux outils, de nouvelles capacités ou encore de nouvelles connaissances. Ces formations sont obligatoires afin de permettre aux clients d'utiliser du mieux possible le service pour lequel ils paient. Si ces enseignements sont mal transmis, voire pas transmis du tout, le service payé par l'entreprise risque de ne mener à rien et le contrat pourrait même être rompu pour faute d'incompréhension (Hilton, Hajihashemi, Henderson & Palmatier, 2020).

Une des missions des CSM est d'éviter que le contrat ne se rompe entre leur entreprise et l'entreprise cliente. Vaidyanathan & Rabago (2020) vont plus en profondeur dans ce sujet. Comme Hilton, Hajihashemi, Henderson & Palmatier (2020), ils rappellent qu'en effet, il est important d'encadrer et de soutenir le client à atteindre les objectifs qu'il s'est définis en faisant appel à l'entreprise fournisseuse de services. Le CSM doit arriver à une situation de double bénéfice. D'un côté, celui du client ; et de l'autre, celui de sa propre entreprise. Pour ce faire, cet acteur doit garder en tête ses trois missions principales : l'augmentation de la rétention, et ainsi la réduction de perte de clients, et finalement soutenir et amener la croissance du client.

La rétention, selon Vaidyanathan & Rabago (2020), est réellement la mission prioritaire des CSM. Cette notion consiste à garder auprès de soi les clients avec lesquels on travaille. Ce paramètre est probablement celui sur lequel un CSM sera évalué. Afin de s'assurer que le client reste, il faut évidemment qu'il soit satisfait et pour qu'il le soit il faut le soutenir dans son développement.

Les membres d'une équipe CSM sont des acteurs très variés. Ils font souvent partie ou viennent de milieux multiples, comme la consultance, la formation, le marketing, les ressources humaines... (Vaidyanathan & Rabago, 2020).

Vaidyanathan & Rabago (2020), présentent une sorte de liste des capacités dont doivent faire preuve tous les bons CSM. Ils doivent avoir des capacités relationnelles, une aisance à l'oral, une vision business et une capacité à transmettre des connaissances. Ces travailleurs sont par ailleurs tenus de savoir élaborer des évaluations de performance et d'utilisation qui sont transmises au management du client. En outre, ils doivent être capables de gérer un projet, de son élaboration et ses premières ébauches jusqu'à son lancement et sa phase d'indépendance. Suivre et comprendre un cycle de vie et une planification d'entreprise, éviter, prévenir et résoudre les situations de refus ou résistance face au changement sont aussi des compétences attendues d'un CSM ; tout comme utiliser et produire des statistiques et données d'utilisation et de santé de projet. Finalement, ces acteurs doivent être à même de gérer et de réagir de la meilleure des manières face aux possibles turnovers et changements d'équipe qui mènent au fait de devoir donner de nouvelles formations et explications par exemple.

## 5 Discussion

La partie théorique de ce mémoire étant terminée, il est temps de passer à l'aspect pratique de la question de recherche qui est « Quel est le retour sur investissement d'un module de gestion des compétences, du personnel et de la performance comme huapii ? ».

Pour rappel, différents sujets ont été abordés et explicités afin de servir de bases solides au développement de cette partie « discussion » : le change management, la notion de CSM, le retour sur investissement, le retour sur investissement dans le cadre de la formation et la notion de business stratégique.

Dans cette seconde partie, des travailleurs de terrain ont été rencontrés et interviewés. Ce sont des gestionnaires des ressources humaines, des managers ou encore des ambassadeurs. La question de recherche pose un certain nombre de questions qui peuvent se décliner en hypothèses. Afin d'en saisir pleinement le sens, il était nécessaire de se baser sur des apports théoriques trouvés dans la littérature scientifique.

Cela étant fait, il est temps d'élaborer les hypothèses qui ; une fois confirmées, infirmées, modifiées ou affinées sur base des réponses des travailleurs interviewés, permettront de répondre plus aisément à la question de recherche.

Tout d'abord, une question qui se pose naturellement dans le cadre du retour sur investissement, « le coût engendré est-il résorbé par ce retour ? ». C'est de ce questionnement que découle la première hypothèse : le coût d'un module comme huapii et la formation qui y est liée est résorbé par le retour sur investissement que ceux-ci amènent, car les clients qui viennent vers huapii ont déjà une vague idée du projet de changement à accomplir avec l'entreprise.

Ensuite, l'implémentation d'un projet nécessite la présence de profils particuliers tant de la part de l'entreprise fournisseur de service, qu'au sein de l'entreprise-cliente, comme cela a été énoncé dans les apports théoriques. Ainsi, la seconde hypothèse porte sur le fait que huapii nécessite en interne (chez le client) un leader de projet de qualité, et nécessite une équipe de customer success manager de professionnels en interne (chez huapii).

La troisième hypothèse suggère que huapii facilite la transmission de feedback ; et ce en le donnant de manière claire et concise. Huapii permettrait aussi un développement accru et de meilleure qualité des projets et objectifs d'entreprise. Cette hypothèse repose sur le fait que le feedback est une fonctionnalité

essentielle proposée par le module huapii. Par ailleurs, le feedback, les compétences et les objectifs sont les trois piliers de l'entreprise.

En outre, différents profils de RH dans la partie change management ont été définis. L'agent de changement est celui à la lisière du changement long terme qui porte sur les individus. La quatrième hypothèse porte sur le fait que huapii permet aux gestionnaires des ressources humaines de se positionner comme des acteurs de changement selon le modèle d'Ulrich. Ceux-ci accompagneraient le changement, la transformation, la création d'une organisation dynamique et agile.

Enfin, il a été démontré dans le cadre de différents apports théoriques que la production et l'utilisation de données chiffrées (autrement dit des metrics) permettent aux entreprises de prendre des décisions stratégiques afin de performer davantage. De ce fait, la dernière hypothèse suppose que huapii permet de prendre des décisions stratégiques plus éclairées et d'avoir une vision plus claire de leur situation interne.

Afin d'explorer ces différentes hypothèses, différents entretiens non directifs ont été menés sur base d'un guide d'entretien. Afin d'élaborer ce dernier, les questions ont été définies en tentant de suivre le modèle qui a été présenté par Phillips & Phillips (2010). Certaines questions sont plus générales afin de poser un cadre, ainsi que d'en savoir plus sur la personne interviewée. Ce guide d'entretien se présente comme suit. Les entretiens se faisant en anglais ce guide est en anglais (une traduction en français est présente à la suite) :

- Can you present yourself? (nationality, country of working, kind of industry, studies, etc).
- Since when are you using huapii?
- Why did you decide to come to huapii?
- The goal of this thesis is to try to prove the return on investment of a platform like huapii, so I'm going to interview our clients in order to find the answer or to find the basis of an answer and a way to improve huapii if needed. So I'm wondering how do you evaluate the investment in huapii? What returns did you foresee? And do you see them now ?
- Were you able to see new elements, practices linked to huapii? If yes what are they?
- Did you see new ways of doing things that are not linked to huapii but appear since the beginning of this usage? What may have triggered those changes according to you?
- How do you think that the change leader and CSM were/are angular stones to achieve the huapii project, with the training that were given and the follow up that was done?



- How did huapii allow you to have a clearer overview of your company objectives to take more strategic decisions?
- Did the module allow the transmission of feedback within the company, and between the employees and managers? What is the result?
- Did you feel like change agents as HR (so the ones that are accompanying change, transformation, and creating a dynamic, agile organization)? If yes, how is HR helping the company to achieve and fulfill an effective change?
- How did huapii help you to take wiser strategic decisions within your company?
- What in your opinion is missing in your huapii experience?
- What impact did the visibility of all your employees' skills have on your business?
- Have you seen any impact on HR metrics like employee turnover, internal mobility or others?

Traduction :

- Pouvez-vous vous présenter ? (nationalité, pays d'activité, type d'industrie, études, etc.)
- Depuis quand utilisez-vous huapii ?
- Pourquoi avoir choisi huapii ?
- L'objectif de mon mémoire est d'essayer de prouver le retour sur investissement d'une plateforme comme huapii, donc je vais interviewer nos clients afin de trouver une réponse ou du moins en trouver les bases et des pistes d'amélioration pour huapii au besoin. Ainsi, je me demandais, comment évaluez-vous le retour sur investissement de huapii ? Quel retour attendiez-vous ? Et les voyez-vous ?
- Êtes-vous en mesure de voir de nouveaux éléments ou pratiques liés à huapii ? Si oui, quels sont-ils ?
- Êtes-vous en mesure de voir de nouveaux éléments ou pratiques qui ne sont pas liés à huapii, mais qui sont apparus depuis le début de son utilisation ? Qu'est-ce qui pourrait être à la source de ces changements selon vous ?
- Comment pensez-vous que les rôles de leader du changement et des CSM ont été ou sont des pierres angulaires pour mener à bien le projet huapii selon vous ; avec les formations ou le suivi qui était donné ?
- Comment est-ce que huapii vous permet d'avoir une vision plus claire de vos objectifs d'entreprise et de prendre des décisions plus stratégiques ?

- Est-ce que le module a permis une transmission de feedback au sein de l'entreprise, ainsi qu'entre les employés et managers ? Quel est le résultat aujourd'hui ?
- Vous sentez-vous comme des agents du changement en tant que RH selon le modèle d'Ulrich (ce sont donc ceux qui accompagnent le changement, les transformations, créent une dynamique et une organisation agile) ? Si oui comment est-ce que cela aide à mener à bien un changement efficace ?
- Comment est-ce que huapii vous aide à prendre des décisions plus stratégiques au sein de votre entreprise ?
- Selon vous, que manque-t-il à votre expérience huapii ?
- Quel impact a eu le fait d'avoir une meilleure visibilité des compétences de vos employés en interne ?
- Avez-vous remarqué un impact sur les metrics RH comme le turnover, la mobilité interne ou autres ?

## 6 L'observation

C'est au cours de cette partie que seront rencontrées la plupart des entreprises qui utilisent huapii de manière régulière et qui sont au centre de cette recherche pour tenter de répondre à la question de recherche qui est la suivante : « Quel est le retour sur investissement d'un module de gestion des compétences, du personnel et de la performance comme huapii ? ». Des entretiens exploratoires et semi-directifs ont été menés avec des acteurs variés : managers, gestionnaires des ressources humaines, change managers ou encore employés. Les milieux explorés sont aussi très distincts, que ce soit par la taille de ceux-ci, ou encore le type de compagnie que ceux-ci représentent.

Ainsi, les interviews proviennent de milieux tels que la chimie, l'outillage médical, la production de plastique, de matériaux de construction, la consultance, la télécommunication ou encore des médias. Les entretiens ont été réalisés à distance pour des raisons logistiques. Les acteurs ont accepté de se faire enregistrer et les entretiens ont été réalisés en anglais à l'exception de l'un d'entre eux.

Le partage d'expérience de cinq entreprises clientes distinctes se trouve ici compilé. Pour certaines d'entre elles, plus d'une personne a été interrogée. Certains clients n'ont pas pu être interviewés pour cause d'absence médicale de longue durée ou par impossibilité d'aligner les agendas. Nous allons pour une question de clarté diviser l'observation en cinq grandes parties, une pour chacune des entreprises interrogées. Les présentations des différents intervenants se trouvent dans les annexes de ce travail.

Certains termes étant particulièrement spécifiques, un glossaire a été élaboré et se trouve avant les annexes dans ce mémoire.

## 6.1 Nipro

Nipro est une entreprise japonaise, basée en Belgique pour les bureaux européens. L'entreprise est active dans le milieu de la chimie et de l'outillage médical.

Au sein de cette entreprise, des entretiens ont été réalisés avec deux gestionnaires des ressources humaines ainsi qu'une sales product manager.

### 6.1.1 Depuis quand et pourquoi utilisent-ils huapii ?

Ce client a commencé à utiliser huapii en 2020. La question, avant de pencher pour cette plateforme, s'est posée de se tourner vers de plus grosses entreprises fournisseuses de modules RH. Selon ce client, l'inconvénient majeur était alors que le module, d'une grande ampleur, allait amener beaucoup d'éléments qui seraient, pris séparément, moins performants. L'entreprise tenait à avoir la possibilité de donner son avis, d'aider au développement et d'être un acteur à part entière du développement du module. Ce qui est un désir que Nipro a pu accomplir avec huapii. Au cours de la phase de sélection, Nipro a fait une sorte d'étude de marché en comparant et explorant les différents acteurs du marché afin de savoir lequel pourrait s'intégrer au mieux dans leur entreprise.

### 6.1.2 La perception du feedback

En ce qui concerne la plateforme huapii, il est possible de ne pas prendre tout le package, les clients paient pour les modules qu'ils désirent obtenir. Nipro a décidé de ne pas acquérir celui lié au feedback. De ce fait, le guide d'entretien a été adapté et cette question n'a pas été abordée.

### 6.1.3 Les nouveaux éléments qui sont apparus liés à huapii

Le modèle sur lequel se basent les entretiens et qui a été présenté lors de la revue de littérature (modèle de Phillips & Phillips) mettait en avant le fait que pour voir le retour sur investissement, il est important de mettre en avant deux éléments. Premièrement ceux qui sont apparus depuis la mise en place d'une nouvelle pratique ou outil. Deuxièmement, les éléments qui sont apparus et qui ne sont pas liés à cette nouveauté. Dans le cas de Nipro, ces nouveaux éléments sont multiples. Pour commencer, en interne, on peut remarquer une communication liée aux objectifs qui se fait de manière plus régulière et tout au long de l'année. Par le passé, les objectifs étaient définis en début d'année, il y avait une discussion à leurs propos en milieu d'année et finalement une évaluation en fin d'année. Aujourd'hui, ils peuvent voir que ces objectifs sont discutés et revus de manière régulière. Ensuite, Nipro remarque une participation grandissante des employés dans les espaces où leur appui est nécessaire. À l'heure actuelle, étant donné que Nipro a un

outil pour avoir l'avis et les conseils des travailleurs, ils l'utilisent et Nipro constate un retour favorable. Le fait que huapii permette d'avoir accès à une fonctionnalité qui offre la possibilité de prendre connaissance du profil des autres travailleurs, a permis aux employés d'avoir une meilleure vision de l'ensemble de l'entreprise. En outre, en interne, les gestionnaires des ressources humaines remarquent une meilleure intégration des nouveaux membres entrant dans l'équipe. Certains des répondants ont remarqué que le bien-être s'est nettement amélioré. Ceci est en partie lié à huapii, mais aussi à ce qui a été mis en place par Nipro en interne. Finalement, au sein de certaines équipes, Nipro a remarqué qu'un lien s'est créé entre les managers et les employés.

#### 6.1.4 Les nouveaux éléments qui sont apparus qui ne sont pas liés à huapii

Ensuite, les nouveaux éléments, ici non liés à un nouvel outil ou une nouvelle pratique ont été explorés lors de l'entretien. Ainsi, chez Nipro, depuis le début de leur aventure huapii, ils ont pu constater le fait que l'entreprise a mis en place un nouveau système de bonus. Ce système est plus strict et cadré. Le modèle et le processus qui y sont liés ont été revus et remodelés. Comme dit dans le précédent paragraphe, un travail a été fait sur le bien-être au travail des employés. En dehors de ces éléments, il n'y a pas eu d'apparition de nouvelles pratiques ou de nouveaux éléments depuis le début du partenariat.

#### 6.1.5 Le rôle d'ambassadeur (ou change leader) et des CSM

Afin d'implémenter huapii, Nipro a mis en place un système d'ambassadeurs. L'idée était que ceux-ci deviennent les points de contact pour les employés. Au sein de Nipro, ils pensent que ce système permet d'implémenter plus facilement un projet. De fait, dans un premier temps ils conviennent ensemble (les travailleurs de l'entreprise et les acteurs RH à la tête du projet) de ce qui pourrait fonctionner ou non en interne et la manière dont il faudrait l'implémenter. Un autre élément important est que ces points de contact étaient parfois plus accessibles que les équipes RH. Les change leader, autrement appelés ambassadeurs ou point de contact, ont eu un grand impact sur la manière dont le changement a été reçu par l'entreprise et sur la vitesse à laquelle le projet a pu être mis en place. Le change management et l'encadrement de Nipro autour de ce change management est un élément capital selon l'entreprise. La communication autour de ce projet est aussi quelque chose de très important qu'il ne faut pas mettre de côté afin de mener à bien ce type de projets. Par ailleurs, il est essentiel que, dans le cas de la plateforme huapii, celle-ci reste simple et intuitive. Effectivement, si celle-ci est trop complexe et demande trop d'implication, les personnes ne le feront simplement pas. Il est aussi possible, dans certaines situations, que le rôle de change leader doive rappeler et enfiler sa casquette de police pour s'assurer que les employés publient leur profil, implémentent leurs objectifs,...

Sur un second plan, l'équipe CSM en interne chez huapii a eu son importance pour différentes raisons. Premièrement, celle-ci est restée le point de contact en cas de besoin et d'interrogation concernant la plateforme. Ensuite, les formations données par huapii ont réellement aidé à implémenter le changement et former les ambassadeurs et employés à l'utilisation du module. Même si la plateforme est intuitive, le fait d'avoir des formations à son propos permet de gagner du temps lors de l'adoption. Cette équipe CSM, de par son authenticité et son professionnalisme, est aussi un outil pour l'implémentation. Elle peut partager des documents de communication ou d'onboarding avec les travailleurs de l'entreprise cliente. Cela a constitué un élément favorisant l'implémentation du projet.

#### 6.1.6 L'évolution des metrics RH

Sur le sujet du turnover ou d'autres metrics RH auprès de Nipro, ils ont d'abord constaté qu'ils comptabilisaient plus de départs d'employés, mais ils sont persuadés que ça n'a pas de lien avec l'implémentation de huapii. Ils penchent plutôt pour un lien avec la crise sanitaire que le monde vient de traverser. Les employés restaient là où ils étaient, car la situation était instable ; mais maintenant que la situation semble s'être stabilisée, ceux-ci quittent leurs postes pour prendre de nouvelles fonctions ou changer de milieu. Huapii n'a jamais été mentionné comme cause de départ lors des entretiens de sortie. De plus, ils ont mis en place un nouveau système de bonus qui demande une implication dans huapii par les employés. Les données chiffrées quant à l'utilisation de la plateforme, que celle-ci génère, sont donc utilisées.

#### 6.1.7 Le profil de change agents RH

Afin de mener à bien un projet de changement en interne selon Nipro, il est important que celui-ci soit encadré et soutenu par des agents du changement, ces profils de RH dans cette entreprise sont capitaux pour plusieurs raisons. Un, afin de mettre en place, encadrer et mener à bien le changement qui est prévu. Deux, l'entreprise étant en pleine croissance avec de nombreuses transformations prenant place en même temps, tous ces projets ne seraient pas possibles sans ce type de profil. Selon les personnes interrogées, ce profil de RH est nécessaire, néanmoins, la plateforme et son fonctionnement étant tellement intuitif et facile de prise en main qu'il ne serait pas obligatoire dans le cas de huapii d'avoir ce genre d'acteurs. Ces profils seraient intéressants pour l'encadrement du projet, mais moins pour son implémentation.

### 6.1.8 Utilité et vision business avec huapii

L'entreprise exprime le sentiment que huapii leur a permis de mettre par écrit un certain nombre d'éléments qu'ils avaient déjà envisagés par le passé. Par exemple, Nipro avait un système d'évaluation de la performance, mais celui-ci n'était pas très efficace sur le plan du temps qu'il demandait. Ici, avec huapii, l'entreprise gagne du temps en évitant de nombreux aller-retour à des documents pour une simple signature. L'évaluation de la performance chez Nipro se passait de la manière suivante. En début d'année, des objectifs étaient définis. Le document reprenant les objectifs devait être signé par le manager ainsi que l'employé avant d'être envoyé aux RH pour qu'ils le stockent. En fin d'année, le document devait être retrouvé et l'évaluation était faite sur base des objectifs définis en début d'année. Cela implique qu'on ne pouvait pas les modifier, en supprimer ou en ajouter. Or, aujourd'hui, les objectifs sont définis avec le manager et revus avant acceptation. Ensuite, ils ne doivent pas être signés et classés étant donné qu'ils restent sur la plateforme. Le fait que tout le trafic (toutes les données créées et actions faites sur huapii) qui est produit sur la plateforme y est stocké pourrait, dans l'avenir, permettre de prendre des décisions stratégiques (changement de méthode de travail, de management,...). Ce n'est pas une pratique qui prend place pour le moment, mais celle-ci n'est pas exclue par les personnes interrogées. L'intervenante explique qu'il est important de prendre en considération la culture nationale d'entreprise pour instaurer un projet. Ce n'est pas parce que huapii ne donne pas les résultats escomptés que les travailleurs ne sont pas performants, c'est peut-être simplement la manière d'amener le projet qui ne convient pas à l'entreprise.

Le fait de publier les objectifs sur la plateforme permet aux managers de se positionner sur le plan stratégique de l'entreprise. Des objectifs sont parfois liés à un objectif global d'entreprise qui lui permet de croître.

Une autre fonctionnalité intéressante selon Nipro est la possibilité d'extraire des données chiffrées étant donné que tout est stocké sur la plateforme. Ces données permettent de définir des tendances. Nipro étant capable d'extraire des données d'utilisation de la part de ses employés, l'entreprise s'en sert comme prérequis pour obtenir un bonus.

Selon les intervenants, le fait d'avoir une fonctionnalité qui est semblable à une nine box pourrait aider l'entreprise à prendre des décisions plus stratégiques. Néanmoins, cette fonctionnalité n'est pas effective chez Nipro, car l'évaluation de la performance se fait autrement. Néanmoins, ils insistent sur le fait que d'avoir des données et des éléments consultables à tout moment pourrait aider l'entreprise à prendre des décisions stratégiques.

### 6.1.9 Retour sur investissement perçu et attendu de l'expérience huapii

D'un point de vue quantitatif, le retour sur investissement n'est pas réellement évalué au sein de Nipro. Il n'est pas prévu de chiffrer l'argent investi et de mettre en évidence ce qui en est ressorti. Au niveau qualitatif, la plateforme est utilisée pour faire du management de performance. Huapii encourage à faire ce type de management comme il convient, en ayant de bons objectifs, du dialogue fréquent à propos de ceux-ci, ce qui n'était pas assez le cas par le passé. D'un point de vue qualitatif, Nipro souhaite que davantage de temps soit investi dans les employés, car les intervenants pensent que cet investissement de temps pourra avoir un retour et un impact sur la santé de l'entreprise ainsi que sur le bien-être des employés. Selon eux, cela mènera à une rétention supérieure. Sur cet élément on sait mettre un montant ou un chiffre.

Le temps gagné sur la définition des objectifs, leur évaluation et leur suivi peut être perçu comme un retour sur investissement selon les intervenantes. Avec huapii, Nipro peut aussi voir si un suivi est fait pendant l'année à propos des objectifs au travers de la fonction de check-in qu'offre la plateforme à ses clients. Une autre forme de retour sur investissement est la réduction de la charge administrative grâce à l'introduction du module huapii. Ainsi, les managers ont la possibilité d'allouer plus de temps sur le coaching et l'encadrement de leurs employés. Le fait d'avoir une plateforme pour aider et encadrer l'évaluation des performances était un des grands retours attendus et celui-ci est atteint. Une des raisons pour lesquelles cet objectif est atteint est aussi lié au fait que la procédure pour réaliser cette évaluation est assez simple et encadrée.

Un autre retour sur investissement qui est visible et particulièrement pour les RH est le temps gagné sur le reporting. Sur la plateforme, les RH ont toutes les données et informations en quelques clics. Ces données peuvent être utiles dans le cadre de la prise de décisions ou peuvent aussi servir à préparer des réunions. Un exemple est cité dans un des entretiens. La personne présente le fait qu'avant une rencontre avec un country manager, ce RH va sur la plateforme et jette un œil à son état d'avancement dans le cycle du management de performance. Pour avoir cette information et ainsi se préparer, il ne lui faut que quelques clics. Cette personne n'a pas à créer de nouveaux dashboards ou envoyer des emails à des collègues avant de recevoir les informations recherchées. Cette partie de reporting était prévue dès la signature avec huapii et ce retour planifié à l'époque est atteint aujourd'hui.



## 6.2 Ngage

Ngage est une entreprise de consultance belge dont la maison mère se trouve à Wavre. Cette entreprise est particulièrement active dans le milieu de la consultance en management.

Au sein de cette entreprise, un entretien a été réalisé avec un consultant senior qui a été à la base de l'implémentation huapii chez Ngage.

### 6.2.1 Depuis quand et pourquoi utilisent-ils huapii ?

Ngage utilise de manière globale huapii depuis début avril 2022. Néanmoins, l'entreprise est d'abord passée par une phase de pilotage entre novembre et décembre 2021.

En interne, l'entreprise a déjà un processus d'évaluation des performances qui est mature, mais ils n'avaient pas encore d'outil pour le formaliser, l'avoir à l'écrit et le stocker. Ce que l'entreprise cherchait c'était une plateforme qui permet de garder une trace des interactions entre le mentor (terme qui désigne les managers chez Ngage) et son mentee (terme qui désigne l'employé chez Ngage). L'entreprise a fonctionné avec des tableurs Excel pendant longtemps pour la définition d'objectifs et d'autres éléments. L'entreprise grandissant, elle avait besoin d'un moyen de formaliser les processus de telle sorte que tous les employés travaillent et fonctionnent de la même manière. La personne interviewée a été missionnée par son directeur afin de trouver un outil RH pour combler ce manque. Il a été désigné sur base de son expérience RH passée. Ngage ne voulait pas se diriger vers les acteurs dominants du marché, l'entreprise devait être belge et avec des équipes en Belgique pour des raisons de facilité et de proximité.

### 6.2.2 La perception du feedback

L'aventure huapii ayant démarré récemment au sein de Ngage, il est difficile de se positionner, confirmer ou infirmer que le module de feedback présent sur la plateforme a permis et/ou permettra la transmission de feedback plus libre dans l'entreprise.

### 6.2.3 Les nouveaux éléments qui sont apparus liés à huapii

Ce que huapii a permis dans l'entreprise c'est premièrement de revoir les processus de gestion et d'évaluation de performance en interne. Il a fallu les revoir et les simplifier afin de pouvoir les intégrer sur la plateforme. Aujourd'hui, les consultants et employés de Ngage ont déjà exprimé que ceux-ci étaient en effet plus simples et clairs. Il est aussi possible de remarquer un intérêt grandissant pour la plateforme. Les personnes veulent bien faire, font preuve d'un intérêt pour l'outil et veulent l'utiliser. Le module huapii

étant utilisé par les mentors, on peut remarquer que la plupart des révisions de performance de mi-années ont été accomplies, ce qui n'était pas le cas l'année dernière. Si les révisions ne sont pas encore faites, celles-ci sont en tout cas prévues et à l'agenda.

#### 6.2.4 Les nouveaux éléments qui sont apparus qui ne sont pas liés à huapii

En ce qui concerne les éléments qui seraient apparus, mais n'étant pas en lien avec la plateforme, la personne interrogée pense qu'il est un peu tôt pour le dire. Elle pense que ces éléments pointeront peut-être le bout de leur nez après les évaluations de performance.

#### 6.2.5 Le rôle d'ambassadeur (ou change leader) et des CSM

Ngage, contrairement à d'autres clients, n'a travaillé que très peu avec l'équipe CSM. La mission de cette équipe a été principalement, ce qui n'est pas chose facile selon l'intervenant, de traduire les besoins de Ngage dans le module. L'équipe CSM a malgré tout partagé quelques templates qui ont pu être remodelés par Ngage et utilisés.

Le contenu communication, formation, vidéo et autres sont des éléments qui ont été pris en charge par les équipes internes de Ngage. Le but de cette manœuvre était de garder quelque chose de personnel et qui ressemble à la « philosophie Ngage ». L'implémentation de projets de changement étant dans les compétences principales de Ngage, l'entreprise se voyait mal demander à quelqu'un d'autre de le réaliser pour elle. Si la situation le permet de par les compétences présentes en interne ou le temps nécessaire qui est disponible, l'intervenant recommande d'élaborer ce processus de changement en interne.

#### 6.2.6 L'évolution des metrics RH

Au sein de Ngage, la question des metrics RH et du reporting en général n'a jamais été une question qui se posait. C'est aujourd'hui grâce à l'implémentation de huapii que la question se pose de savoir ce qu'on veut garder en vue et à quelle fin. Actuellement, l'entreprise ne peut pas encore mettre en avant des tendances liées ou non à huapii, car la question des metrics est un sujet à explorer pour eux. Avec les données offertes par la plateforme, ils doivent encore se pencher sur la manière dont ils vont les exploiter. Le turnover et l'ancienneté étaient traqués par le passé, mais cela se limitait à ces éléments.

#### 6.2.7 Le profil de change agents RH

Selon l'intervenant, il y a une distinction à faire entre les agents du changement et ses gestionnaires. Les RH seraient plutôt des gestionnaires que des agents du changement. Ces gestionnaires sont capitaux

selon lui, car c'est eux qui sont sur le terrain, qui vont écouter ce qui se passe et aider directement les personnes qui en auraient besoin. Pour résumer, quand un projet de changement est mis en place, il faut identifier deux profils : les ambassadeurs qui seront des personnes pouvant aider les employés ou les rediriger vers les gestionnaires du changement (qui représentent le second profil). Ces gestionnaires sont responsables de la partie communication, gestion, suivi, etc. du projet de changement. C'est la coopération de ces deux acteurs qui favoriserait la mise en place saine et effective d'un projet de changement.

#### 6.2.8 Utilité et vision business avec huapii

Ngage travaille de manière un peu particulière sur leur plateforme. De fait, ils y ont des objectifs internes, objectifs projet (lié à un client), objectifs sales et finalement objectifs mentors auxquels seuls ces derniers ont accès. La question à laquelle l'entreprise veut répondre est de savoir quel type d'objectifs ses travailleurs définissent. De cette manière, Ngage pourrait avoir un ordre d'idée de la catégorisation des objectifs établis. Dans un premier temps, l'entreprise veut avoir une idée de la proportion des objectifs en fonction des différents types d'objectifs. Cela étant fait, dans un second temps, l'entreprise souhaite encourager et pousser les employés vers de nouveaux ou d'autres types d'objectifs.

Au contraire d'autres clients, Ngage a décidé de ne pas laisser une zone de texte (comme le propose la plateforme à la base) dans laquelle les employés peuvent eux-mêmes écrire les compétences qu'ils estiment avoir ; mais ils ont décidé de proposer un panel de compétences que Ngage considère comme étant liées à l'entreprise. De cette manière, les utilisateurs sont limités dans les compétences qu'ils peuvent renseigner. Pour rendre cette idée plus compréhensible, un collaborateur ne peut ajouter la compétence « faire preuve d'empathie » dans son profil. Néanmoins, huapii a rechallenge cette conception et ce portefeuille. L'entreprise s'est demandée s'il ne faudrait pas avoir un peu plus de liberté et de diversité. Ainsi, huapii leur permet d'avoir une vision plus nette des compétences en interne et a permis à l'équipe de remettre en question leur portefeuille de compétences interne.

#### 6.2.9 Retour sur investissement perçu et attendu de l'expérience huapii

Comme évoqué précédemment, l'un des retours attendus est le fait d'avoir une évaluation des performances plus simple, qu'on puisse voir si les employés sont en mesure de les développer chez Ngage. L'entreprise attend de voir ce qu'ils vont mettre en place pour atteindre cet objectif.

Le but de ce contrat avec huapii est aussi de sortir de cette méthode de travail qui se fait au travers des feuilles et des tableurs Excel. Il leur fallait un outil plus robuste qu'ils ont été capables de trouver dans

la plateforme proposée. En signant avec huapii, le but était aussi que le module soit intégré et utilisé par les employés, ce qui est le cas. Quand on jette un œil aux profils et à la manière dont ils sont remplis par les travailleurs, on constate qu'ils s'y affairaient.

Ngage remarquait aussi qu'avec leur précédente manière de fonctionner basée sur une évaluation des performances en fin d'année, les personnes demandaient du feedback, mais uniquement au moment où l'année allait être clôturée. Ce feedback portait parfois sur des projets qui avaient pris place en début d'année, ce qui ne fonctionne pas, car les travailleurs oubliaient comment d'autres avaient performés. Il leur fallait un lieu où pouvoir mettre à l'écrit ce feedback et le demander facilement tout au long de l'année.

Ce qui est recherché par Ngage c'est un gain de temps et de praticité et pas particulièrement un gain monétaire comme on pourrait le penser quand on parle de retour sur investissement.

### 6.3 DPG Media

DPG Media est une entreprise médiatique active en Belgique, aux Pays-Bas et au Danemark. Sa maison mère se trouve à Kobbeghem.

Au sein de cette entreprise, un entretien a été réalisé avec une gestionnaire des ressources humaines.

#### 6.3.1 Depuis quand et pourquoi utilisent-ils huapii ?

Le projet huapii au sein de DPG Media est lui aussi assez récent. La collaboration a débuté en janvier 2022 pour l'ensemble de l'entreprise. Les employés l'utilisent depuis cette période, mais d'autres fonctions comme les RH l'utilisaient déjà depuis décembre 2021.

Avant d'envisager de travailler avec une entreprise, huapii faisant partie des choix possibles, il était important pour DPG Media de sonder les employés. Pour ce faire, une longue période de discussion a précédé la prise de contact avec l'équipe de huapii. Les travailleurs ont été sondés afin de savoir ce dont ils avaient besoin dans un possible module. Il a aussi fallu définir le problème auquel l'entreprise faisait face et voir ce qu'il faudrait mettre en place pour le résoudre. Ce que l'entreprise cherchait dans le module qui allait être choisi était la simplicité, la flexibilité et la capacité de garder sa propre identité en tant qu'entreprise. Le module sélectionné devait aussi être très spécifique et pointu sur les éléments RH que DPG Media souhaitait avoir. Ce qui est rarement le cas des gros fournisseurs de programme qui offrent beaucoup d'éléments, mais sont séparément moins pointus. Un dernier élément qui était indispensable pour cette entreprise était le fait que le module devait être néerlandais ou du moins avoir accès à des contacts qui le sont. Pour tous ces détails, huapii est assez unique sur le marché selon l'intervenante.

#### 6.3.2 La perception du feedback

Les employés au sein de l'entreprise veulent mettre en place une culture du feedback. Le problème est que globalement, en interne, le réflexe est plutôt de donner un feedback en face à face qu'un feedback à l'écrit. Une des cellules où ce feedback informatique fonctionne bien est la cellule IT (informatique), car il y avait déjà une habitude de produire du contenu de manière digitale. On peut dire que cette culture du feedback se met en place, mais de manière frileuse et à des vitesses variables. Il est à noter que le fait de proposer cette fonctionnalité est déjà un changement par rapport au passé d'après la GRH rencontrée.

### 6.3.3 Les nouveaux éléments qui sont apparus liés à huapii

En interne, on peut voir que les personnes s'impliquent dans l'outil. Effectivement, des objectifs sont définis, des conversations à leur propos se tiennent, etc. Les nouveaux éléments pointés seraient toutes ces actions qui sont liées à huapii. En dehors de ça, on ne voit pas vraiment de changement. Comme dit dans le point précédent, la culture du feedback se met en place, mais de manière frileuse. Les employés sont conscients qu'ils doivent avoir plus de conversations sur la manière dont ils travaillent, les employés semblent partager davantage leurs ressentis. DPG Media atteint les objectifs qui étaient définis lors de l'implémentation de huapii.

### 6.3.4 Les nouveaux éléments qui sont apparus qui ne sont pas liés à huapii

Dans les nouveaux éléments non liés à huapii, l'entreprise ne remarque pas encore de changement. Ils constatent un engouement de la part des employés pour les défis futurs que DPG Media devra affronter. Cet enthousiasme est apparu depuis que huapii est en place chez ce client.

### 6.3.5 Le rôle d'ambassadeur (ou change leader) et des CSM

Pour mener à bien un projet de changement, la phase préparatoire est essentielle selon notre intervenante. Lors de celle-ci, il est capital de sonder l'avis des employés pour connaître les besoins, les problèmes à résoudre, les pistes de solutions, etc. Une fois ces éléments définis, on peut essayer de chercher un moyen de les régler. Huapii a été ce moyen pour DPG Media. Le fait d'avoir fait ces recherches préparatoires constitue une méthode pour faciliter l'acceptation du changement par la suite. Amener une solution toute faite peut faire échouer ou ralentir un projet selon notre intervenante.

Pour lancer le projet, DPG Media a décidé de fonctionner en indépendant. Ils se sont chargés eux-mêmes de la communication autour de huapii. Ils savent mieux qu'une équipe CSM ce qui fonctionnera et le comment, ça peut fonctionner au mieux au sein de leur propre entreprise. Les CSM ont eu un rôle de support technique et de support d'information, l'équipe était en mesure de partager des tutoriels comme « comment donner un bon feedback ? ». Tout ce qui était lié au change management a été mené par DPG Media indépendamment.

Dans la pratique, les change manager et leader en interne ont mis en place des sortes de bandes annonces annonçant les changements à venir. Un magazine appelé « Grip » (qui est le nom donné par l'entreprise à leur plateforme huapii) a vu le jour. Dans ce magazine, on pouvait retrouver des interviews de certains employés dans lesquels ils expliquaient l'importance d'avoir des conversations sur la manière de

performer et d'autres sujets semblables. Ces sujets abordés sont indirectement liés à ce que huapii peut offrir en interne. Par ailleurs, les gestionnaires des ressources humaines, qui sont aussi des business partners, ont joué le rôle d'ambassadeur en faisant la promotion de la plateforme dans leurs équipes.

En fonction de la période de l'année, il faut rappeler à l'équipe de formuler des commentaires concernant les objectifs et de donner du feedback. Le but est de continuer à faire vivre l'outil et que les travailleurs continuent à y investir du temps. C'est aux ambassadeurs et aux acteurs de la gestion des ressources humaines que revient la tâche d'effectuer ces rappels.

#### 6.3.6 L'évolution des metrics RH

On ne voit pas encore d'impact sur les metrics RH. Néanmoins, DPG Media constate des départs de l'entreprise. Selon l'interlocutrice, cela est plutôt lié à la période sanitaire qu'on vient de passer qu'à autre chose.

#### 6.3.7 Le profil de change agents RH

Habituellement, le rôle des RH n'est pas de faire de la gestion du changement ; et ce peu importe le type de changement auquel on s'intéresse. Évidemment, certains acteurs des ressources humaines sont davantage amenés à gérer ce type de projets. Pourtant, il est important de se rappeler que ce n'était pas ce qui était attendu de leur part par le passé. Ce changement de philosophie est en cours, mais il prend du temps. L'implémentation de huapii sans un profil comme celui de l'intervenante n'aurait probablement pas amené un projet tel qu'il a vu le jour dans l'entreprise. Le fait de vouloir implémenter et gérer du changement ne devrait pas se faire exclusivement chez les RH selon l'intervenante, mais partout et dans toutes les cellules. Pour résumer, la personne interrogée se sent et se revendique comme une agente du changement étant donné que c'est sa fonction. Cependant, elle encourage ce changement de philosophie à se faire dans toutes les cellules des entreprises. La société a besoin d'agents du changement, mais ce type de profils n'est pas aisé à trouver.

#### 6.3.8 Utilité et vision business avec huapii

Pour le moment, huapii ne permet pas encore à DPG Media d'avoir une vision plus stratégique et de prendre des décisions de ce type. La raison réside dans le fait que l'entreprise n'utilise que certaines fonctionnalités et pas toutes celles qu'offre l'outil. DPG Media dispose actuellement d'une plateforme de formation interne. À terme, l'entreprise compte lier huapii à cette plateforme de formation. Dès lors, cela

pourrait permettre à DPG Media de prendre des décisions plus stratégiques et d'offrir des sortes de carrières personnalisées.

L'entreprise a pris la décision de faire le lancement en différentes phases pour ne pas noyer les employés de tâches et de nouvelles informations. À terme, quand la plupart des fonctionnalités seront en place, le management de l'entreprise pourra commencer à réfléchir à mettre en place des stratégies et des choix stratégiques. Une des fonctions, qui n'est pas encore activée et qui permettra d'avoir une vision globale et stratégique de l'entreprise, sera par exemple l'accès aux profils des utilisateurs reprenant leurs diverses compétences. Quand elles seront initialisées et que les employés auront mis à jour leurs profils, il sera possible d'avoir ce genre de vision.

Huapii, à terme, au sein de l'entreprise DPG Media, sera un lieu où les employés pourront voir et accéder à leur historique de carrière, objectifs, notes, formations, etc. Ce module sera aussi une sorte de hub d'accès à différents outils comme la plateforme de formation, les documents personnels, et autres.

### 6.3.9 Retour sur investissement perçu et attendu de l'expérience huapii

En ce qui concerne le retour sur investissement, DPG Media, comme pour le lancement du projet, prend la décision de prendre son temps. La première année, des KPI (Key Performance Indicator) ont été définis, ainsi ils pourront voir si le module est utilisé et de quelle façon. Le retour sur investissement sera visible aussi sur le fait que les employés aient la possibilité d'avoir une perspective sur leur futur : « Qu'elles sont les possibilités qui me sont offertes ? », « Qu'est-ce que je peux faire ? ». Tous ces éléments sont intégrés dans le module huapii et son utilisation l'encourage. Huapii vient combler un manque qui était présent en interne. DPG Media espère que cette opportunité sera perçue par les employés et que cela sera visible au travers des évaluations de satisfaction des employés.

Le retour sur investissement sera visible au niveau des données qui sont récoltées par huapii et par l'implication des employés dans l'outil de formation que DPG Media a.

Ce qui est compliqué est de mettre un chiffre sur le retour sur investissement de huapii, car on demande ici aux employés d'apporter des modifications à leur manière de penser et d'agir. Comment peut-on réellement mesurer et quantifier cela ? DPG Media a décidé de mettre en évidence ces changements et tenter de les évaluer au travers de son évaluation de satisfaction en fin d'année.



Un gros retour sur l'investissement constaté est le fait que jusqu'ici l'implémentation de ce module est la plus réussie de celles effectuées en interne. Ceci peut être lié au fait que le module est simple d'utilisation, mais cela doit certainement être en lien avec la phase préparatoire et la communication mise en place autour du projet.

Par ailleurs, DPG Media voulait devenir plus efficace en termes de temps, car à terme sur la plateforme, les managers ou responsables pourront avoir toutes les informations à propos d'un employé en quelques clics. Tout sera centralisé. Le fait de gagner du temps, c'est évidemment aussi gagner de l'argent. La difficulté reste néanmoins de rendre cela tangible et mesurable selon l'intervenante. Un objectif initialement énoncé et qui reste d'actualité pour cette entreprise est de gagner du temps à l'aide de l'utilisation du module huapii.

Précédemment, nous parlions de KPI définis. Alors que l'entreprise n'est encore qu'au début de son aventure huapii, on peut voir que les chiffres sont encourageants et que les employés prennent part à ce changement. Le seul KPI qui n'est pas encore atteint est celui des feedbacks, mais comme dit en amont ce changement n'est pas facile à instaurer ou à encourager. Le retour sur investissement est atteint chez DPG Media selon les dires de l'interlocutrice.

## 6.4 Telenet

Telenet est une entreprise belge fournisseur d'internet, de réseau mobile et de télécommunication. Sa maison mère se trouve à Bruxelles.

Dans cette entreprise, un entretien a été mené avec une gestionnaire des ressources humaines qui était à la base du projet huapii chez Telenet. La situation de cette entreprise-cliente est un peu particulière comparativement à celle des autres. En effet, l'entreprise huapii fonctionne de concert avec une entreprise d'intelligence artificielle (Techwolf) au sein d'ExpeditionT (nom de la plateforme huapii au sein de Telenet). Techwolf, sur base des données produites par ExpeditionT, va suggérer des compétences et/ou d'autres types de fonctions (que celle occupée par le travailleur actuellement) aux employés.

### 6.4.1 Depuis quand et pourquoi utilisent-ils huapii ?

Les discussions avec huapii ont commencé il y a plus d'un an et demi, mais la première vraie implémentation pour une phase pilote date de l'été 2021. Le lancement global s'est mis en place en novembre 2021.

Une des grandes raisons pour laquelle Telenet s'est dirigé vers huapii est le fait qu'ils pensent qu'avoir un marché des compétences est nécessaire en interne pour avoir une vision de son entreprise. L'entreprise était intéressée d'avoir un module mettant en avant les formations, les métiers, etc. Ces éléments doivent être davantage mis en avant selon Telenet. L'entreprise doit être capable de s'adapter aux besoins en termes de compétences et d'objectifs de la part de ses employés. Avoir ces différents éléments permettra de promouvoir les « new ways of working » (les nouvelles manières de concevoir le travail).

Pour répondre à la question du pourquoi huapii et pas une autre entreprise, il faut se pencher sur la facilité d'utilisation et l'intuitivité qu'offre la plateforme. De plus, c'est une startup et Telenet a toujours apprécié ce genre d'entreprises, de par le fait qu'elle peut encore s'adapter aux requêtes des clients. Par ailleurs, Telenet appréciait particulièrement la possibilité de collaborer étroitement avec huapii autour de la mise en place du module. Le développement de cette plateforme correspondait à ce qui était attendu de la part de l'entreprise cliente. Malgré tout, ils ont pu se challenger l'un l'autre de par le fait que les désirs étaient parfois trop éloignés de la réalité. Il est important de garder en tête que la plateforme aide à débloquer, mais ne débloque pas par elle-même. Par exemple, elle permet d'échanger du feedback en offrant l'outil, mais elle ne peut pas d'elle-même installer une culture du feedback dans les entreprises.

#### 6.4.2 La perception du feedback

Une culture du feedback était en place au sein de Telenet. Un cycle de formation a été suivi par les travailleurs sur la façon de donner du feedback et les retours positifs qu'il apporte à tout un chacun comme à l'entreprise dans son ensemble. Le fait d'avoir une plateforme comme huapii agit, en interne, comme une sorte de rappel. Ainsi, les travailleurs se souviennent qu'il est important de se donner du feedback pour permettre aux autres employés de progresser.

Pour encourager cette transmission, Telenet a décidé de lier ces feedbacks à des compétences. Le catalogue de compétences pouvant y être lié est limité afin d'éviter des dérives comme le fait d'utiliser des compétences qui ne représentent rien dans la réalité de l'entreprise. Comme énoncé dans l'introduction de cette partie, Techwolf est implémenté en coopération avec le module huapii chez Telenet. Ainsi, les compétences liées aux feedbacks aident le programme d'intelligence artificielle à faire des suggestions adaptées à chaque employé. En mettant ce cadre, ils permettent aux employés de se développer de manière différente. Cette conception du feedback rend les employés conscients de leurs compétences et de leurs forces.

Malgré tout, Telenet ne veut pas jouer le rôle de policier en obligeant les employés à utiliser la plateforme et ses fonctionnalités. C'est un plus qui leur est offert, s'ils ne veulent pas l'utiliser c'est aussi quelque chose qui doit être entendu selon l'entreprise. Même si les employés décident de ne pas se servir de la plateforme, il n'en demeure pas moins que le feedback écrit peut aider selon eux à activer un changement, contrairement à un feedback donné oralement. De plus, le fait de le mettre sur la plateforme aide par la suite l'intelligence artificielle, qui pourra formuler des propositions aux différents acteurs en conséquence.

#### 6.4.3 Les nouveaux éléments qui sont apparus liés à huapii

Le partenariat avec Techwolf ayant été mis en place, un nouvel élément perçu est une récolte de données permettant de rendre la carrière des travailleurs chez Telenet plus interactive et plus personnalisée. Ce nouvel élément est à la fois lié à Techwolf, mais aussi à huapii qui est la plateforme qui permet à Techwolf de faire son travail. Les données, à l'heure actuelle, ne peuvent pas encore être utilisées de manière stratégique selon l'intervenante, car celles-ci manquent de maturité. Quand celles-ci auront pris en maturité, elles pourront sans aucun doute être utilisées à des fins stratégiques.

Deuxièmement, comme énoncé précédemment, l'entreprise a mis un point d'honneur à ce que le feedback ne soit plus donné sans être mis en lien avec une compétence particulière. De cette manière, il s'appuie sur des éléments tangibles.

#### 6.4.4 Les nouveaux éléments qui sont apparus qui ne sont pas liés à huapii

Dans l'entreprise, il ne semble pas y avoir eu de changement dans la manière dont se fait le travail ou en général depuis le début du contrat liant huapii et Telenet. Du moins, ils n'en n'ont pas constaté.

#### 6.4.5 Le rôle d'ambassadeur (ou change leader) et des CSM

Dans la situation de Telenet, l'équipe CSM de huapii a eu une importance dans le fait de convaincre certains travailleurs seniors qui n'étaient pas convaincus ou étaient dubitatifs concernant la mise en place du projet. De plus, cette équipe a aidé dans la customisation de la plateforme, en challengeant les changements afin de savoir si le résultat qui en ressortirait serait celui recherché. Les CSM ont aussi permis de garder la cadence et d'encourager la mise en place et l'utilisation du module tout en gardant en vue les deadlines et besoins définis.

Sur un autre plan, les ambassadeurs ont permis de faire à la fois connaître la plateforme en interne et ont aussi motivé son utilisation. Le système avec Techwolf nécessitant des données pour fonctionner au mieux, la mission était d'encourager l'utilisation. De plus, ces acteurs ont eu un rôle essentiel au niveau de la communication autour du projet ExpeditionT.

#### 6.4.6 L'évolution des metrics RH

En ce qui concerne les metrics RH et les conclusions qu'on peut tirer à propos de la collaboration avec huapii, l'intervenante pense qu'il est encore trop tôt pour vraiment donner une réponse. Elle peut quand même nous dire qu'il n'y a pas eu de départs clairs en lien avec ce nouvel outil.

#### 6.4.7 Le profil de change agents RH

L'intervenante ne se considère pas particulièrement comme une agente du changement. Néanmoins, si l'on venait à poser cette même question à ses collègues, ils affirmeraient que c'est le cas. L'interlocutrice n'est pas du genre à rester bloquée dans une routine, elle est toujours prête à embrasser et prendre part aux changements pour qu'ils aboutissent. De plus, cette personne est capable de rallier des acteurs autour des projets si nécessaire.

Le projet huapii l'a convaincue et les retours qu'on pouvait en sortir étaient imaginables. C'est pour ces raisons que cette personne a pris cette place de « gestionnaire » du projet huapii. De ce qui est dit dans l'entretien, il est possible de rapprocher le profil de la personne questionnée à celui de change agent.

#### 6.4.8 Utilité et vision business avec huapii

Telenet ayant décidé de ne pas prendre les fonctionnalités pouvant être liées aux objectifs, la plateforme ne leur permet pas d'avoir une vue d'ensemble sur les objectifs d'entreprise et ainsi définir les objectifs finaux pour l'entreprise. Pour ce qui est question des objectifs, Telenet utilise une autre plateforme appelée Jira.

L'utilité de la plateforme et ce que Telenet veut atteindre avec son expérience huapii, c'est du management du personnel sur base de données. Cet objectif est prévu pour plus tard, quand les données seront plus matures. Ceci est un objectif que Telenet entend réellement atteindre à terme. Avec ce type de management, ils pourront prédire vers où va la main-d'œuvre, mais aussi prédire d'autres décisions liées au management global de l'entreprise.

Ce que l'entreprise apprécie par ailleurs dans les fonctionnalités offertes par le module huapii, mais que Techwolf propose par ailleurs, est la possibilité de matcher des places vacantes avec des profils présents en interne qui pourraient convenir. De plus, d'autres suggestions comme des formations ou apprentissages peuvent être proposées aux employés, toujours sur base des données qui sont récoltées via huapii et Techwolf. De ces suggestions, il n'est pas seulement question de proposer de nouvelles fonctions aux travailleurs souhaitant se réorienter, mais aussi d'encourager les personnes qui ne pensaient pas avoir les compétences ou n'avaient pas connaissance du fait qu'une place vacante s'était présentée dans l'entreprise.

Une des grandes facilités que va amener huapii dans ce type de management et dans les projets futurs de Telenet ce sont des données que l'entreprise ne parvenait pas à récolter auparavant. Si des personnes conviennent à un autre poste de par leurs compétences, à terme, ce poste leur sera proposé. Si celles-ci veulent s'y investir et s'y épanouir, ce sera bénéfique pour Telenet. De cette manière, la mobilité interne est favorisée. Un travailleur avec une productivité basse, qui ne s'épanouit pas dans sa fonction et qui a des compétences nécessaires pour un autre poste (vacant), peut ainsi solliciter l'entreprise pour se réorienter. En plus d'éviter une charge administrative liée à une démission, un renvoi et/ou un engagement, cela est porteur pour le bien-être des travailleurs et de l'entreprise, car les possibilités sont nombreuses et les employés ne sont pas cadenassés à une fonction.

#### 6.4.9 Retour sur investissement perçu et attendu de l'expérience huapii

Le fait d'avoir un double partenariat entre Techwolf, huapii et Telenet avait pour but d'offrir une expérience de qualité aux employés de l'entreprise. Les suggestions formulées concernant les compétences ou des changements éventuels de poste sont à considérer, selon Telenet, comme un retour à prendre en considération. Les employés cherchent un chemin de carrière chez Telenet. L'entreprise entend faire grandir ses employés, que ce soit au travers de formations et de cours, via du mentoring, ou encore en proposant de nouveaux chemins de carrière.

Le retour sur l'investissement dans le cas de Telenet pourra être vu dans le taux de participation et l'implication qui est mise dans la plateforme de la part des travailleurs. Cette implication créera des données qui aideront au développement du projet huapii chez Telenet.

Telenet ne compte pas chiffrer le retour qu'ils attendent du partenariat avec huapii. L'intervenante met en avant le fait qu'il y a toujours un revers de la médaille à définir des objectifs chiffrés. En effet, on essaie parfois d'atteindre simplement l'objectif sans en sortir quelque chose qui peut nous faire grandir.

En interne, ils peuvent déjà voir que les personnes sont curieuses d'explorer cette nouvelle plateforme fraîchement arrivée chez Telenet. Ils déduisent cela du fait que le nombre d'utilisateurs connectés est supérieur au nombre de personnes formées. Cela est encourageant pour l'avenir étant donné que ces personnes ont pris part à cette aventure d'eux-mêmes et créent déjà des données.

## 6.5 Ravago

Ravago est une entreprise belge dont la maison mère est à Arendonk. Elle est active dans le milieu du plastique, de sa transformation, du recyclage, de la chimie et de la construction.

Trois entretiens ont été menés dans cette entreprise. Un premier avec une manager et RH en Turquie. Un second avec un country manager et RH de Slovénie. Finalement, une gestionnaire des ressources humaines au niveau européen qui pilote l'implémentation de huapii chez Ravago a été interviewée.

### 6.5.1 Depuis quand et pourquoi utilisent-ils huapii ?

Le lancement de la plateforme dans cette entreprise s'est fait en différentes phases. Certains pays l'utilisent depuis plus longtemps que d'autres. La Turquie, par exemple, utilise huapii, selon une de nos intervenantes, depuis avril 2021. Toujours selon celle-ci, la raison pour laquelle l'entreprise est allée vers huapii et pas d'autres applications réside dans le fait que celle-ci est intuitive et simple d'utilisation. De plus, Ravago globalement, n'avait par le passé pas de système pour évaluer les performances. En Turquie, ils avaient un système d'évaluation de la performance, mais celui-ci était trop complexe et lourd. Ils ont donc décidé de changer de programme.

En ce qui concerne Ravago Slovénie, ils utilisent déjà huapii depuis deux ans, leur aventure a commencé au début de l'année 2020. La Slovénie était dans les premiers pays à tester la plateforme dans la phase pilote. La raison pour laquelle ils ont décidé de se diriger vers huapii est que l'entreprise a beaucoup fonctionné sur le fait de faire des acquisitions à droite à gauche. À un certain stade, l'entreprise a eu besoin d'un moyen pour évaluer la performance et que cette évaluation se fasse de manière équivalente, peu importe le pays. Ils suivaient déjà les objectifs et projets personnels des travailleurs, mais tout ceci se faisait au travers de feuilles Excel. En plus du manque de praticité de cette méthode, il demeure un risque de perte des documents. Les employés manquaient de transparence avec les méthodes d'évaluation précédentes. La question s'est posée de se diriger vers les gros poissons du milieu des modules, mais ceux-ci proposaient trop d'éléments d'un coup ce qui aurait été en la défaveur de Ravago.

La gestionnaire des ressources humaines au niveau européen utilise huapii depuis début 2020. Celle-ci nous présente le fait que Ravago s'est dirigé vers huapii, car ce module était la porte d'entrée pour l'entreprise afin de s'ouvrir aux outils informatiques qui ne sont pas développés en interne. Ravago, pour certaines fonctions, développe ses propres outils, mais ceux-ci ne sont pas des plus performants et sont parfois trop complexes en termes d'utilisation. Cette intervenante a exprimé son envie de ne pas utiliser ces

types d'outils pour la partie RH. Huapii, de par sa simplicité et son fonctionnement, semblait être la meilleure solution pour entrer dans le monde de la digitalisation. Cette plateforme permettait et permet toujours de mettre en place un espace au sein duquel les managers et les employés peuvent avoir des conversations de qualité au sujet de leur performance, mais aussi à propos du développement de l'employé.

### 6.5.2 La perception du feedback

Dans le cas de la Slovénie, la plateforme n'a pas particulièrement amené une plus grande transmission de feedback. Ce n'était pas non plus l'objectif poursuivi. Le feedback aurait pu prendre plus d'ampleur, mais ce n'a pas été le cas. L'intervenant nous partage le fait que selon lui, la fonctionnalité de transmission de feedback dans l'outil est intéressante, mais ce ne sera jamais la fonctionnalité principalement utilisée par l'entreprise. D'autres fonctionnalités ont un retour plus grand, que ce soit pour les usagers, comme pour le management. Une des grandes raisons pour lesquelles cette fonctionnalité est moins utilisée est que les employés n'ont pas ce réflexe de donner le feedback à l'écrit au travers d'une plateforme.

En ce qui concerne la situation en Turquie, on a pu observer que le feedback s'est donné de manière horizontale entre les employés, mais aussi entre des employés et des managers de différentes unités.

La GRH, tout comme ses collègues, met en avant le fait qu'avant l'arrivée de la plateforme huapii au sein de Ravago, il n'y avait pas vraiment une culture ou du moins une habitude du feedback, sauf peut-être quand quelqu'un avait réalisé quelque chose de vraiment très bénéfique à l'entreprise. Aujourd'hui, avec huapii, cette transmission devient quelque chose qui est vécu comme étant totalement normal dans la plupart des cellules de l'entreprise. Le raisonnement a changé. À présent, il semble évident pour l'entreprise que c'est la meilleure manière pour tout un chacun de se développer et de performer. Managers et employés sont beaucoup plus ouverts à la transmission de feedback. On sort aussi doucement d'une logique de feedback qui doit être donné de manière polie et très formelle, le feedback se donne de manière plus ouverte. Malgré tout, le feedback reste difficile à donner, mais il est désormais normalisé, ce qui change de la situation pré-huapii.



### 6.5.3 Les nouveaux éléments qui sont apparus liés à huapii

En Turquie, on peut remarquer une culture du feedback qui commence à faire sa place. Comme déjà évoqué, du feedback est échangé, et ce à 360°, entre les membres d'une même unité, mais aussi entre les unités avec des managers ou employés. Deuxièmement, on a pu remarquer que les employés qui, à l'époque, ne se concentraient que sur la vente sans se questionner sur la manière ; aujourd'hui, accordent une attention particulière à la façon d'accomplir les tâches qui leurs incombent en tentant de s'améliorer. L'intervenante pense que cette remise en question va, à terme, jouer également sur la culture du feedback, étant donné que les employés demanderont aux autres comment ils ont performé.

En Slovénie, on a pu observer un questionnement et une amélioration en ce qui concerne le cycle et l'évaluation des performances. Les employés tentent de rédiger des objectifs de qualité et bien formulés, ce qui n'était pas le cas par le passé. Nous ne sommes plus uniquement face à des objectifs qui portent sur la performance, mais on parle aussi de manière d'être ou du développement de l'employé au sens large. Le fait d'avoir ces objectifs qui sont définis convenablement aide aussi à avoir des évaluations de performance en fin d'année beaucoup plus simples et rapides. Comme en Turquie, une culture du feedback a été mise en place, mais elle est ici plus frileuse. Huapii aura en tous cas permis à Ravago Slovénie de se confronter à ce défi et de voir qu'un long chemin est encore à faire.

La GRH européenne rencontrée rapporte qu'il y a de plus en plus et de manière plus régulière du feedback qui est échangé, et ce dans toutes les directions. Donc employé vers employé, manager vers employé, employé vers manager ou manager vers manager, et ce même entre les unités. De plus, on peut remarquer des conversations qui ont pour but d'améliorer la performance. On constate aussi une clarté accrue de ce qui est attendu d'une personne. Finalement, huapii permet aux employés d'en savoir un peu plus sur leurs collègues avant de les rencontrer.

### 6.5.4 Les nouveaux éléments qui sont apparus qui ne sont pas liés à huapii

Dans le cas de Ravago, il n'y a pas vraiment eu d'apparition de nouvelle pratique, mais plutôt de nouveaux outils. Cela fait quelques années que l'entreprise essaie de se digitaliser davantage. Un module de formation est apparu, ainsi qu'un portail pour les clients. Cette digitalisation peut amener les employés à être fatigués par la quantité de tâches à réaliser sur un grand nombre de plateformes différentes. Heureusement, le module huapii, qui regroupe de nombreuses fonctionnalités, a été instauré avant que cette fatigue ne s'installe. Néanmoins, Ravago semble globalement plus enclin qu'avant à développer des projets liés au digital.

### 6.5.5 Le rôle d'ambassadeur (ou change leader) et des CSM

Pour le projet en Turquie, l'équipe CSM a vraiment travaillé en coopération avec les équipes internes, en envoyant des mails d'onboarding, en donnant des formations, en suivant l'implémentation de manière régulière. Le rôle de change leader, ou autrement dit d'ambassadeur, a été très important pour la bonne implémentation du projet. Néanmoins, l'implémentation a demandé beaucoup de travail et d'implication, car le projet a été lancé dans une période très courte. De plus, d'autres projets se chevauchaient.

En Slovénie, la flexibilité offerte par l'équipe CSM et le fait que des conseils personnalisés soient donnés ont vraiment aidé à l'implémentation. L'expertise de cette équipe permet de challenger et, si nécessaire, de modifier certaines décisions proposées par Ravago pour le bien de l'implémentation. Les rôles de support, de consultant et de formateur de huapii ont été des éléments capitaux. Malgré tout, le projet et la manière dont il doit être mené doivent rester entre les mains de Ravago pour donner un résultat qui leur ressemble ; du moins pour le projet en Slovénie.

Notre troisième intervenante met en avant le fait que sans l'équipe CSM, et Alice (une des CSM de huapii) particulièrement, le projet huapii n'aurait probablement jamais pu voir le jour. Un suivi rapproché était mis en place avec Ravago entre autres, car l'entreprise était un des premiers clients de huapii. L'intervenante met en avant le fait que le travail accompli avec Alice peut s'apparenter à celui qu'elle aurait pu accomplir avec une de ses collègues. Un projet comme celui-ci avec n'importe quelle autre entreprise n'aurait pas été un succès, selon elle. Les CSM ont fait plus que du support, il y avait vraiment de la co-création. En outre, sans un change leader ou du moins un représentant de ce changement en interne chez Ravago qui puisse être disponible rapidement, ce projet n'aurait pas pu fonctionner. Ces acteurs permettaient de justifier et expliquer la raison pour laquelle il était intéressant d'utiliser « Grow » (nom de la plateforme huapii chez Ravago) et aussi d'informer les travailleurs sur ce qu'ils pouvaient en retirer.

### 6.5.6 L'évolution des metrics RH

En Turquie, on a pu observer la diminution du turnover. Il est difficile de dire si cette diminution est directement liée à huapii ou non. Pour la Slovénie, il est un peu tôt pour parler d'impact lié à huapii selon l'intervenant. Finalement pour l'Europe, il n'y a pas eu de changement majeur. Dans un futur proche, les metrics seront utilisées avec un autre outil afin d'avoir des metrics combinées qui ne sont pas disponibles sur la plateforme huapii, mais globalement il n'y a pas eu d'évolution dans les données chiffrées en Europe.

### 6.5.7 Le profil de change agents RH

L'intervenante de Turquie, à la question de savoir si elle se définit comme étant une agente du changement, répond que oui. Mais, selon elle, ces agents ne devraient pas être dans le même environnement, ou du moins dans la même équipe, que les RH. Selon elle, ces acteurs devraient avoir leur propre branche qui soit séparée des autres. Une autre alternative serait que ces profils d'agent du changement soient présents avec au moins une personne dans tous les départements. Ce profil d'agent du changement en tant que RH aide à atteindre les changements attendus selon elle.

Le country manager et RH de Slovénie ne pense pas particulièrement être un agent du changement, car il n'a pas le sentiment d'être un modèle. Selon lui le rôle d'agent du changement est aussi celui de modèle qui utilise et amène le changement. Il n'en est pas encore à ce stade, il essaie, mais n'y est pas encore aujourd'hui.

La GRH Europe dit que son travail, avant tout, est de s'assurer que l'entreprise perdure. Pour ce faire, elle doit aussi permettre aux employés de se développer comme la société le fait. Elle se sent être une actrice qui travaille et prend place au milieu de l'entreprise avec les autres acteurs de celle-ci. Donc oui, elle se considère comme un agent du changement, car elle soutient et aide les gens à prendre les décisions business tout en permettant le développement de tous. Elle encourage le changement, car selon elle si on arrête de changer, on finit par mourir.

### 6.5.8 Utilité et vision business avec huapii

Au niveau micro, on peut avoir un œil sur ce qui se passe au sein de son équipe, sur quoi travaillent les personnes, leur état d'avancement,... Il est simple d'avoir une bonne vision d'ensemble. Un point positif et pratique pour prendre des décisions stratégiques réside dans le fait que l'information est facile d'accès. À terme, avec les informations récoltées par huapii, il sera possible pour Ravago de prendre des décisions stratégiques sur cette base. Les données en amont devront être croisées et présentées de manière stratégique. Ils ont essayé de prendre ce genre de décisions sur base des données, mais le test s'est effectué sur une trop courte période et avec une quantité trop faible de données. Selon notre intervenant, le fait d'avoir une vision globale des compétences des travailleurs sur une plateforme est un élément intéressant pour le futur. Néanmoins, celui-ci désirerait que les compétences soient « validées » par une personne externe ou par un collègue. Au niveau macro, c'est parfois encore un peu compliqué pour l'intervenant slovène de se positionner sur leur état d'avancement.

L'intervenante turque, en plus de confirmer certains éléments abordés (vision globale de Ravago et facilité d'accès aux informations grâce à haupii) par son homologue slovène, amène le fait que huapii peut être perçu comme une plateforme de partage de missions internes. La plateforme permet de savoir ce qui se fait par les travailleurs concernant les différentes missions globales poursuivies par l'entreprise. En plus de partager des objectifs d'entreprise, les personnes peuvent aussi partager leurs projets de carrière.

D'après la GRH Europe de Ravago, l'entreprise peut voir une utilité business de huapii via la planification et la fonctionnalité « Talent Radar ». Elle leur permet de définir des remplaçants potentiels pour favoriser davantage la mobilité en interne. Cet outil leur permet aussi de voir si l'employé est prêt à prendre plus de responsabilités et à passer manager par exemple. Le fait d'avoir cet outil est, selon elle, une manière de garder à l'œil des compétences nécessaires, mais aussi de garder des employés particuliers dans l'entreprise. Au sein de Ravago, il est donné aux employés une certaine responsabilité avec l'utilisation ou non de Grow. Au niveau des équipes, le module huapii offre la possibilité d'avoir une vision claire de ce qui se passe comme le disaient les deux homologues en infra ; mais aussi de voir la performance, les employés qui ont des objectifs ou non, etc. Huapii n'est pas qu'un outil, mais c'est aussi un moyen pour amener de la clarté. Et à terme, le fait d'avoir cette vision permettra de prendre des décisions plus stratégiques dans l'entreprise.

#### 6.5.9 Retour sur investissement perçu et attendu de l'expérience huapii

En Turquie, un des retours qui est attendu depuis la signature est de développer une culture du feedback. Que ce soit du feedback positif ou négatif. Les employés n'étaient pas habitués à en donner. Pour arriver à la mettre en place, Ravago avait besoin d'un outil externe qui soit simple à mettre à disposition de tous. Huapii, en dehors de l'évaluation de performance, est aussi un outil de transmission de feedback simple. Un second retour qui était attendu de huapii était une notion d'impartialité dans les évaluations de performance. Par le passé, les employés en doutaient, aujourd'hui, avec l'utilisation de huapii, les critères sont clairs et sont les mêmes pour tout le monde.

Le retour sur investissement au sein de Ravago n'est pas calculé, ou du moins pas encore. Ce que l'entreprise cliente cherchait c'était un espace au sein duquel les employés pourraient partager leurs projets de carrière, leurs besoins de développement, etc. Le retour sur investissement qui est visible aujourd'hui est lié à l'engagement des employés sur leur plateforme, ils ont plus d'opportunités de développement qu'auparavant. Ravago voulait un outil qui permettrait de soutenir le cycle de performance de l'entreprise, donner un lieu de partage où les employés pourraient mettre en avant leurs besoins ainsi que booster leur engagement et leur visibilité.

Finalement, notre GRH européenne nous présente le fait que le retour sur investissement attendu n'était pas un retour monétaire. Il devait être visible dans la satisfaction interne des managers principaux de Ravago et aussi sur l'engagement que démontrent les personnes dans Grow. Aujourd'hui, cette satisfaction est clairement exprimée. L'engagement des équipes ayant adopté huapii ont un score nettement supérieur à celles qui ne l'ont pas fait. C'est donc un retour sur l'investissement que Ravago peut observer après avoir investi de l'argent dans l'entreprise huapii. Un retour sur investissement monétaire constaté par la GRH est que les travailleurs restent dans l'entreprise étant donné qu'elle a développé les perspectives de carrière qu'elle peut leur offrir. En effet, si les employés venaient à quitter Ravago dans les trois ans suite à l'engagement, cela aurait un coût important pour l'entreprise nettement supérieur au prix des licences pour huapii. Développer le feedback et avoir une meilleure vision de Ravago était les retours attendus et ils sont atteints.

## 7 Confrontation de l'observation avec les hypothèses définies

Au cours de la partie « observation », les entretiens ont permis de faire ressortir divers éléments : la manière d'utiliser la plateforme, la raison de l'utiliser, ce qui en ressort, etc. Ces interviews, comme explicité précédemment, ont pour objectif de vérifier, valider, infirmer ou compléter les différentes hypothèses.

Rappelons que nos hypothèses étaient au nombre de cinq :

1. Le coût d'un module comme huapii et la formation qui y est liée est résorbé par le retour sur investissement que celui-ci (les modules comme huapii) amène, car les clients qui viennent vers huapii ont déjà une vague idée du projet de changement à accomplir avec huapii.
2. Huapii nécessite en interne (chez le client) un leader de projet de qualité et nécessite une équipe de customer success manager professionnelle en interne (chez huapii).
3. Huapii facilite la transmission de feedback et ce en le donnant de manière claire et concise, huapii permettrait un développement accru et de meilleures qualités des projets et objectifs d'entreprise.
4. Huapii permet aux gestionnaires des ressources humaines de se positionner comme des acteurs de changement selon le modèle d'Ulrich (ceux-ci accompagneraient le changement, la transformation, la création d'une organisation dynamique et agile).
5. Huapii permet de prendre des décisions stratégiques plus éclairées et huapii leur permet d'avoir une vision plus claire de leur situation interne.

Pour commencer, nous pouvons dire que ces cinq hypothèses ne sont pas toutes validées. Certaines sont à compléter, mais aucune ne semble devoir être infirmée. Les hypothèses devant être complétées sont la seconde et la troisième.

Tout d'abord, commençons par éplucher la première hypothèse. Lors de la préparation des entretiens et suite à la revue de littérature, je pensais que les différents intervenants mettraient en avant un retour sur investissement quantitatif de leur expérience huapii. Or, et ce à propos de tous les entretiens qui ont été menés, le retour que les clients souhaitent obtenir de huapii n'est pas un retour quantitatif, mais qualitatif. Pour la plupart d'entre eux, il n'est même pas question de le mesurer à un certain stade. Les différents clients recherchent plutôt la simplicité amenée par le module en ce qui concerne l'évaluation de la performance, la clarté de la vision des objectifs personnels liés à l'entreprise. Certains cherchent à implémenter une culture du feedback avec l'aide de cette plateforme comme outil pour l'encourager. D'autres souhaitent que huapii puisse être vu ou utilisé comme une sorte de hub pour différents modules que l'entreprise possède, comme une plateforme de formation par exemple. Chaque client interrogé exprime

que les attentes vis-à-vis du module étaient prédéfinies. Pour la plupart d'entre eux, avant de signer avec huapii, un appel à candidatures ou une étude interne pour savoir ce que les travailleurs attendaient de la plateforme a été mené. Malgré tout, certains retours peuvent prendre plus de temps avant d'être visibles. La plupart des attentes des clients sont tout de même atteintes.

Deuzio, comme formulé précédemment cette hypothèse doit être revue. En effet, si la place de change leader, ambassadeur ou encore leader de projet est jugée comme étant capitale et nécessaire pour atteindre une implémentation réussie de huapii ; l'équipe CSM, elle, n'a pas une place si importante. Cette équipe a plutôt un rôle de support externe qui peut aider à mener à bien le projet pour différentes raisons. D'abord, cette équipe permet de challenger les positions ou décisions qui sont prises par les clients. De nombreux intervenants ont mis en avant cet élément en précisant que cette équipe, de par son expertise ou ses connaissances, a permis de challenger et rediriger des éléments en place dans les entreprises ou encore proposer de nouvelles solutions. Les CSM sont également des supports pour mener à bien le projet en changeant des traductions et en transformant la plateforme pour qu'elle ait l'identité que le client souhaite lui donner. Ensuite, les CSM sont dans certaines situations de vraies caisses à outils. Cette équipe est capable de partager nombre de documents portant sur des conseils et méthodes pour donner du feedback, définir une compétence qu'un employé possède, etc. Les intervenants semblent s'aligner sur le fait que les CSM ont un rôle très important ; mais en tous cas dans l'implémentation du projet la place capitale ne leur revient pas, mais elle revient bien aux change leaders.

Troisièmement, l'hypothèse portant sur le feedback doit aussi être complétée. En effet ; huapii met à disposition un module de transmission de feedback qui permet une conversation, et ce à 360°. Mais ce genre de fonctionnalité demande des pré-requis, une culture du feedback se doit d'être déjà en place dans l'entreprise pour que la transmission de celui-ci se fasse de manière libre et automatique. Cet élément peut s'expliquer par le fait que les employés, ou les personnes en général, ne sont pas habitués à transmettre du feedback de manière écrite. Les travailleurs préfèrent habituellement le faire de manière directe et en face à face. Or, le fait d'avoir le feedback de manière écrite et accessible en quelques clics peut être très intéressant dans le cadre d'évaluations de la performance entre autres. Un élément qui est massivement validé par les entretiens menés lors de ce travail est le fait que les objectifs avec huapii sont plus simples à définir. Un canevas clair est établi et les personnes peuvent aisément les revoir et revenir dessus. De ce fait, il est plus facile pour tous de mieux s'insérer dans les projets globaux qui prennent place en interne dans l'entreprise. À propos du feedback, nous pouvons dire que huapii est une première pierre pour une culture du feedback, mais n'est pas la solution pour atteindre ce type de culture.

Ensuite, la quatrième hypothèse mettait en avant le fait que les RH à la tête des projets de changement comme huapii avaient le profil d'agent de changement selon la vision et le modèle d'Ulrich (1996). Au cours des différents entretiens, les RH à la tête de ces projets avaient tous, ou du moins la majorité d'entre eux, de nombreuses connaissances dans les projets de changement. Pour certains, la gestion de ce type de projets constitue même leur mission principale. D'après ce qui ressort des échanges, nous pouvons dire que ce type de projets se doit d'être piloté par ce type d'acteurs. De plus, toujours selon ces intervenants, nous pouvons voir que ce type de profil est aujourd'hui manquant et que de nombreuses entreprises en auraient besoin. Nous pouvons d'ailleurs constater que la gestion du changement devient un sujet d'étude auquel on s'intéresse dans le domaine de la GRH, ce qui peut se voir dans sa présence dans les cursus académiques. Ces profils, dans ce genre de projets, ont une importance toute particulière, car ils permettent de suivre et de mener le projet à bien. De plus, ils permettent aux entreprises de devenir plus dynamiques et ainsi de s'adapter à la société qui, elle aussi et plus que jamais, est en perpétuel changement.

Finalement, la dernière hypothèse peut être confirmée, car huapii permet aux différentes entreprises d'avoir une vision claire de leur situation interne. Pour ce faire, les entreprises ont accès à une suite de statistiques d'adoption ou des rapports d'utilisation. À terme, ces différentes sources de données peuvent être utilisées pour prendre différentes décisions stratégiques. Au moment où ce travail a été fait, les différentes entreprises clientes n'utilisaient pas encore ces différentes sources de données pour prendre ce type de décisions. Certains n'avaient pas de production de données par le passé, et la question était plutôt de savoir quoi en faire. D'autres clients semblaient être prêts à se baser sur ces données pour prendre des décisions stratégiques dans un avenir proche. D'abord, les clients veulent avoir une plus grande maturité dans leur aventure huapii avant de décider de se concentrer sur ce type de décisions.

Pour conclure cette partie, nous avons trois des cinq hypothèses qui sont validées et deux qui ont dû être affinées. Pour répondre à notre question de recherche nous pouvons assurément dire que les différentes entreprises perçoivent un retour sur investissement sur leur aventure huapii. Ce retour sur investissement aurait pu être monétaire, mais aucun des clients ne semble l'évaluer de cette manière. Les différents clients recherchent plutôt un retour sur investissement dans la manière dont les employés exercent leur travail plutôt qu'un retour financier. Même si, en effet, le management d'évaluation par la performance est facilité et raccourci, les différents clients ne mettent pas de valeur sur ce gain. Ils souhaitent plutôt que leurs employés deviennent acteurs de leur carrière.



## 8 Conclusion

Le moment est venu de regarder dans le rétroviseur et de passer en revue les différentes étapes qui ont pris part dans ce travail, de voir ce que nous avons appris et finalement, de répondre à notre question de recherche qui est : « Quel est le retour sur investissement d'un module de gestion des compétences, du personnel et de la performance comme huapii ? ».

Nous avons débuté ce travail par une introduction somme toute classique qui présentait le sujet de recherche et plus précisément la question de recherche. Nous avons déterminé le triple intérêt que ce travail pouvait représenter : personnel pour une question de curiosité, scientifique, car il est peu abordé dans la littérature scientifique et pour l'entreprise qui souhaite apporter une réponse à cette question afin de se positionner pour la suite. Les limites ont également été abordées. En accord avec monsieur Dujardin, ce travail ne se concentre que sur la réalité de huapii, ce qui constitue une des limites principales. Même si le panel des secteurs d'activités des entreprises interrogées est diversifié, il n'est tout de même pas possible d'étendre la conclusion à l'ensemble des modules présents sur le marché.

Ensuite, l'entreprise huapii et ses origines ont été introduites. Dans le cadre de cette présentation, le module et ces différentes fonctionnalités ont été présentés. Nous pouvons retenir que la plateforme permet d'avoir accès à de nombreuses options telles que le feedback, la définition de compétences, d'objectifs personnels et d'entreprise et la production de données RH. L'un des objectifs du module huapii est de permettre aux entreprises et aux travailleurs qui les composent de performer.

Une fois le cadre clairement défini, nous sommes passés à la partie théorique. Afin de déterminer si les hypothèses étaient confirmées ou non et de répondre à la question de recherche, il était important de clarifier certaines notions.

C'est ainsi que le retour sur investissement a été abordé. Il est à retenir que les fonctions RH se doivent d'être capables de produire des données chiffrées permettant de confirmer ou d'infirmer un éventuel retour sur investissement. Bien que ce concept n'ait rien de neuf, il est désormais inévitable de se questionner sur la performance d'une entreprise. Par ailleurs, nous pouvons également retenir que Phillips & Phillips présentent, en 2010, un modèle permettant de mettre en avant le retour sur investissement. Il se compose de plusieurs étapes et de divers niveaux. C'est sur cette base qu'a été élaboré le guide d'entretien.

Ensuite, le sujet du retour sur investissement de la formation a été traité. Dans une logique où tout doit être mesuré, les formations n'échappent pas à la règle. Bien que les cellules dirigeantes ne soient pas toujours à l'origine de cette demande, les travailleurs eux-mêmes se questionnent sur le retour que les formations suivies peuvent avoir. Certains auteurs évoquent le fait qu'il est extrêmement compliqué de chiffrer le retour du secteur « formation », il est donc plus pratique de le calculer pour une formation et d'appliquer le résultat aux autres formations semblables. Une information importante que nous pouvons retenir de ce point est que, pour mesurer le retour sur investissement, il est essentiel de partir d'une « feuille de route » établie dès le départ qui reprend ce qui est attendu de la part de l'entreprise. Ainsi, cela peut être comparé aux résultats obtenus.

Par ailleurs, la stratégie et les objectifs business ont été passés à la loupe. Nous pouvons garder en tête qu'il est exigé de la part des travailleurs RH de savoir produire des données chiffrées, mais également de les interpréter pour donner une vision claire de la situation. Ils doivent aussi calculer le retour sur investissement de leur propre fonction. À ce sujet, deux auteurs américains expliquent que la tendance tend à se renverser et que les effets de l'argent investi commencent à être visibles depuis peu.

En outre, le change management lié à un module tel que huapii a été abordé. Les changements qui peuvent s'effectuer peuvent revêtir diverses formes : organisationnels, stratégiques, de culture ou encore politiques. Dans tous les cas, il semblerait que la réussite de l'implémentation d'un projet soit directement liée aux capacités du gestionnaire de changement. Plusieurs rôles clés sont observables dans une situation de changement. Tout d'abord, il y a l'initiateur qui est à la source et fait prendre conscience qu'il faut évoluer. Ensuite viennent le manager du changement et le conseil ou conseiller qui sont à la tête du projet. Enfin, ce sont les leaders du changement qui servent de cobayes pour la phase test et sont les petites mains. Pour clôturer ce point de théorie, nous avons passé en revue les quatre rôles que les gestionnaires RH peuvent avoir selon leurs tendances sur deux axes (court terme-long terme et processus-changement). L'un de ces rôles nous a plus particulièrement intéressé, c'est celui d'agent du changement.

En dernier point théorique, nous avons abordé la constitution d'une équipe de customer success manager, servant d'interlocuteurs directs pour les clients dans le cadre de l'instauration d'un module tel que huapii. Sa mission principale est de soutenir et d'accompagner les travailleurs de l'entreprise cliente dans l'utilisation de la plateforme. De nombreuses compétences sont attendues de la part de ces customer success manager. Pour ne citer que quelques exemples, il est attendu d'eux qu'ils soient des gestionnaires de la formation, qu'ils soignent la relation client/fournisseur de services afin de maximiser la rétention des clients,

qu'ils sachent élaborer des évaluations de performance, qu'ils fassent preuve d'anticipation, qu'ils préviennent certaines résistances et qu'ils accompagnent les clients dans l'atteinte de leurs objectifs.

De cette revue de littérature, nous avons défini cinq hypothèses principales. La première est que le coût d'un module comme huapii et la formation qui y est liée est résorbé par le retour sur investissement que ceux-ci amènent, car les clients qui viennent vers huapii ont déjà une vague idée du projet de changement à accomplir avec l'entreprise. La seconde hypothèse posée porte sur le fait que huapii nécessite en interne (chez le client) un leader de projet de qualité, et nécessite une équipe de customer success manager de professionnels en interne (chez huapii). La troisième suggère que huapii facilite la transmission de feedback ; et ce en le donnant de manière claire et concise. Huapii permettrait aussi un développement accru et de meilleure qualité des projets et objectifs d'entreprise. La quatrième hypothèse explorée porte sur le fait que huapii permet aux gestionnaires des ressources humaines de se positionner comme des acteurs de changement selon le modèle d'Ulrich. Ceux-ci accompagneraient le changement, la transformation, la création d'une organisation dynamique et agile. La dernière hypothèse de ce travail suppose que huapii permet de prendre des décisions stratégiques plus éclairées et d'avoir une vision plus claire de leur situation interne.

Une fois ces hypothèses élaborées, nous avons été à la rencontre de plusieurs clients de huapii qui utilisent la plateforme. Les entreprises rencontrées sont Nipro, Ngage, DPG Media, Telenet et Ravago. Leurs réponses nous ont permis de tirer des conclusions au sujet des hypothèses formulées à la suite de la partie théorique.

Rappelons que trois hypothèses sur cinq ont été confirmées. Les deux autres devant être affinées. Le coût du module et de la formation associée sont résorbés par le retour sur investissement, la plateforme permet aux acteurs RH de se positionner comme étant des acteurs de changement et cela offre la possibilité d'avoir une vision plus claire de la situation de l'entreprise, et ainsi de prendre des décisions stratégiques. Le feedback, pour maximiser la performance de l'entreprise comme envisagé par huapii, nécessite des prérequis que tous les clients n'ont pas, car le feedback ne fait pas partie de leur culture d'entreprise. Enfin, bien qu'il est indéniable que des leaders à la tête du projet sont nécessaires du côté de l'entreprise, l'importance de l'équipe de customer success manager chez huapii est relativisée.

Nous arrivons à la conclusion de ce travail. Comme cela a déjà été évoqué, tous les clients estiment percevoir un retour sur l'argent investi dans le programme huapii. Ce retour sur investissement n'est pas évaluable ou mesurable de manière monétaire, car aucun des clients ne prévoit ou n'évalue le retour sur investissement de huapii de cette manière, et que ce n'est pas leur objectif. L'objectif est plutôt d'améliorer le chemin de carrière des employés, de transformer leur manière de travailler et de les soutenir dans leur développement. Le retour sur investissement d'un module de gestion des compétences, du personnel et de la performance comme huapii est un retour non monétaire, mais celui-ci est bien présent. En est-il de même pour tous les modules tels que huapii ? Il serait pertinent de s'y intéresser dans le cadre d'un autre travail ou dans le cadre de la littérature scientifique...

## 9 Bibliographie

Anandarajan, M., & Harrison, T. D. (2019). Aligning business strategies and analytics : bridging between theory and practice. In *Aligning business strategies and analytics* (pp. 1-7). Springer, Cham.

Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, 25(2), 24-38.

Beaupré, D. (2004). La mesure en GRH : état des lieux. *acte de congrès de l'Agrh, Montréal*.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.

Besseyre des Horts, C. H. (2004). La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique. *15 ème Congrès Annuel de l'AGRH*, 185-208.

Buyens, D., & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human resource management journal*, 11(3), 70-89.

Carriou, Y., & Jeger, F. (1997). La formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement. *Economie et statistique*, 303 (1), 45-58.

Chenevert, D., Filiatrault, È. M., Lepine, I., & Morin, D. (2008). Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t'il un lien?.

Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3 (1), 107-128.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*.

Dionne, P. (1996). The evaluation of training activities: A complex issue involving different stakes. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 279.

Gilbert, P., & Charpentier, M. (2004). Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53 (8-9), 29-42.

Hilton, B., Hajihashemi, B., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2020). Customer Success Management: The next evolution in customer management practice?. *Industrial Marketing Management*, 90, 360-369.

Honeycutt Jr, E. D., Karande, K., Attia, A., & Maurer, S. D. (2001). An utility based framework for evaluating the financial impact of sales force training programs. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 229-238.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.

London, M. (1988). Change agents : New roles and innovation strategies for human resource professionals. *Pfeiffer*.

Lorenzi, N. M., & Riley, R. T. (2000). Managing change: an overview. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7(2), 116-124.

Madhani, P. M. (2017). Enhancing Return on HR Investment : Risk Management With Real Options Approach. *Compensation & Benefits Review*, 49(1), 38-55.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.

Marquis, E., (1974). La comptabilité des ressources humaines, *Paris, Hommes et Techniques*.

Parry, S. B. (1996). Measuring training's ROI. *Training & Development*, 50 (5), 72-78.

Phillips, J. J. (1996). ROI : The search for best practices. *Training & Development*, 50(2), 42-48.

Phillips, J., & Phillips, P. (2009). Measuring return on investment in HR. *Strategic HR Review*.

Phillips, J., & Phillips, P. (2010). Measuring Return on Investment in HR A Global Initiative for HR Strategy. *Recuperado el, 13*.

Rauf, A., Gulzar, S., & Baig, J. (2017). Measuring the effectiveness of HR metrics on return on investment-an empirical study on pakistani organizations.

Rowden, R. W. (2005). Exploring methods to evaluate the return-on-investment from training. In *Business forum* (Vol. 27, No. 1, p. 31). California State University, Los Angeles, School of Business and Economics.

Santos, N., & Quilliam, W. (2015). An overview of the change management process and examples of software to help organizations effectively manage change. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 4(1), 1-4.

Schuler, R. S. (1990). Repositioning the human resource function: Transformation or demise?. *Academy of Management Perspectives*, 4(3), 49-60.

Stevens, L. (2015, March 9). Taking analytics up a notch. *Human Resource Executive Online*.

Subramony, M., Guthrie, J. P., & Dooney, J. (2021). Investing in HR? Human resource function investments and labor productivity in US organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 307-330.

Trivedi, A. (2015). HR Metrics: A Benchmark towards Effectiveness. *International Journal of Recent Scientific Research*, July, 6(7), 5215-5218.

Ulrich, D. (1996). *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76, 124-135.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2003). *Why the bottom line isn't!: How to build value through people and organization*. John Wiley & Sons.

Vaidyanathan, A., & Rabago, R. (2020). *The Customer Success Professional's Handbook: How to Thrive in One of the World's Fastest Growing Careers--While Driving Growth For Your Company*. John Wiley & Sons.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales-5e éd.* Dunod.

Walker-Fraser, A. (2011). Coaching and the link to organizational performance: an HR perspective on how to demonstrate return on investment. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.

Walker, J. W. (1994). Integrating the human resource function with the business. *People and Strategy*, 17(2), 59.

Wils, T., Labelle, C., & Guerin, G. (2000). Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation. *GESTION-MONTREAL* -, 24 (4), 20-31.

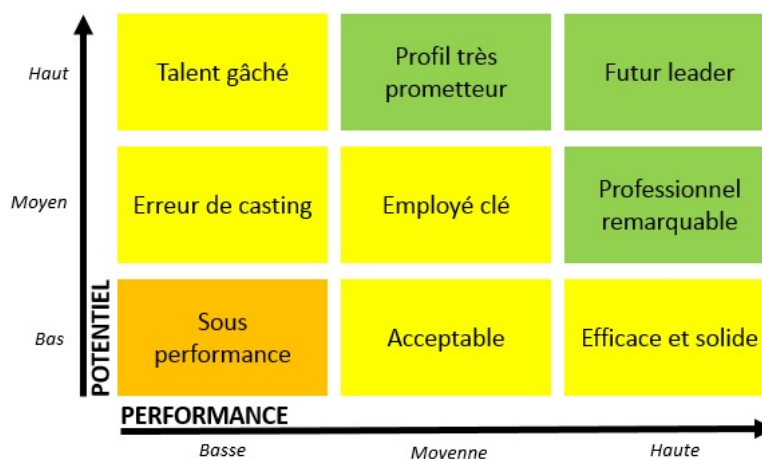


## 10 Glossaire

- Business partners : acteur qui a une relation de partenariat avec une cellule commerciale.
- Change management : management de changement, gestion mise en place afin de mener à bien un changement au sein d'une entreprise.
- Country manager : gestionnaires des ressources humaines ou responsable pour un pays.
- CSM : manager/management de différents clients qui a pour but de mener à bien un projet de changement chez ceux-ci.
- Customer engagement : engagement client.
- Customer experience: expérience client.
- Customer relationship management : relation de management client.
- Dashboard : un outil d'analyse permettant de mettre en avant des indicateurs RH ou informations générales importantes. Les indicateurs RH sont représentés de manière visuelle et interactive.
- Délibérative : logique qui implique que les informations sont détenues et négociées entre les pairs.
- Discrétionnaire : logique qui implique que les informations sont détenues par une ou plusieurs personnes.
- GRH : gestionnaire des ressources humaines.
- Hub d'accès : lieu qui rassemble les accès à différentes fonctions ou différents lieux.
- Implémentation : mise en place d'un projet ou d'un changement.
- KPI : indicateur clé de performance, indicateur qui permettent de voir si l'entreprise est performante.
- Mentoring : relation d'apprentissage mise en place entre deux employés ou personnes afin de transmettre un savoir. Relation entre un mentor ou formateur et un mentee ou formé.
- Metrics : données chiffrées.
- Modèle processionnaire : représentation graphique qui présente le processus afin de mettre en place un projet.

- Nine box : le concept de nine box consiste en une classification des talents d'une entreprise. L'employé est classé sur un axe en fonction de sa performance et sur le second en fonction de ses compétences (ou potentiel).

4



- Objectif sales : objectif de vente.
- Reporting : Le reporting dans le milieu RH est le fait de suivre des données clés à propos du personnel. Ces données sont souvent issues d'un système utilisé par le personnel de l'entreprise. Ce suivi des données aide les GRH à garder un œil sur la santé de l'entreprise par exemple.
- RH : ressources humaines.
- Self-learning : apprentissage par soi-même au travers d'une plateforme de formation ou des manuels.
- Standards opérationnels : manière ou méthode de travail qui est modélisée ou toujours la même.
- Template : modèle qui est partiellement finalisé, qui peut être réutilisé en y ajoutant les données manquantes.
- Turnover : taux auquel le personnel se renouvelle dans une entreprise

<sup>4</sup> Hauts potentiels: 3 règles d'or pour les trouver. ManpowerGroup. (2019). Site internet. [Hauts potentiels : 3 règles d'or pour les trouver !ManpowerGroup](#)

## 11 Annexes

Nom et prénom	Vreven Marjan
Fonction	Talent manager pour Nipro Europe responsable de la performance, formation, gestion des talents et bien être
Entreprise	Nipro est une entreprise japonaise, mais basée en Belgique pour les bureaux européens principaux
Milieu	Outils médicaux principalement dans la rhinoplastie et autres pratiques
Géographie du service	Travaille avec 3 autres RH
Etudes	Psychologie clinique
Expérience	Le recrutement, business partner, coordinatrice de formation
Formation	Formations variées dans le milieu des ressources humaines
Maison mère de l'entreprise	Japon

Nom et prénom	Marjan Verbeeck
Fonction	HR business partner, gestionnaire de projets RH dont le lancement de huapii chez Nipro
Entreprise	Nipro est une entreprise japonaise, mais basée en Belgique pour les bureaux européens principaux
Milieu	Outils médicaux principalement dans la rhinoplastie et autres pratiques
Géographie du service	Travaille avec 3 autres RH
Etudes	Psychologie du travail et de l'organisation
Expérience	Le recrutement, consultance, gestionnaire de projet, change management, communication
Formation	Non précisé
Maison mère de l'entreprise	Japon

Nom et prénom	Chiara Dierickx
Fonction	Manager produit
Entreprise	Nipro est une entreprise japonaise, mais basé en Belgique pour les bureaux européens principaux
Milieu	Outils médicaux principalement dans la rhinoplastie et autres pratiques
Géographie du service	Travaille au sein de la petite équipe marketing et sales
Etudes	Master en sciences biomédicales
Expérience	Gestionnaire d'un portfolio de client dans le milieu de la cosmétique , gestion de projet, vente et marketing

Formation	Non précisé
Maison mère de l'entreprise	Japon

Nom et prénom	Briec Van Houtte
Fonction	Consultant Senior et responsable de l'implémentation de huapii
Entreprise	Ngage
Milieu	Consultance
Géographie du service	Travaille au sein d'équipe avec des projets distincts, vente, interne, mentor,...
Etudes	Bachelier et master en psychologie
Expérience	Consultance, RH, gestion de projets
Formation	Formation complémentaire sur des sujets RH (consultance, ressources humaines,...)
Maison mère de l'entreprise	Belgique

Nom et prénom	Joke Van Gestel
Fonction	RH talent et leadership
Entreprise	Telenet
Milieu	Télécommunication, internet, mobile
Géographie du service	Fait partie de l'équipe et talent et leadership de Telenet
Etudes	Master en bachelier en psychologie (orientation organisation)
Expérience	Chasseuse de tête, travail classique de RH, gestion du développement et de l'apprentissage, talent management
Formation	Non spécifiée
Maison mère de l'entreprise	Belgique

Nom et prénom	Nurdan Erdan
Fonction	Manager organisationnel du développement, gestionnaire des ressources humaines
Entreprise	Ravago
Milieu	Milieu du plastique, de sa transformation et recyclage, de la chimie et de la construction
Géographie du service	Travaille avec d'autre managers et RH
Etudes	Bachelier en sociologie et un MBA
Expérience	Milieu pharmacologique, GRH
Formation	Non précisé
Maison mère de l'entreprise	Belgique, mais travaille en Turquie

Nom et prénom	Daniel Janezic
Fonction	Différentes fonctions : People & culture partner, country manager / gestionnaire des ressources humaines (ou manager), People & Talent manager
Entreprise	Ravago

Milieu	Milieu du plastique, de sa transformation et recyclage, de la chimie et de la construction
Géographie du service	Travaille avec les différents managers, country managers
Etudes	Ingénieur maritime
Expérience	People & Talent, gestion de projets, mise en place de plateformes de formation
Formation	Certifié coach, formation sur le leadership et aussi d'autres formations variées, mais non précisées
Maison mère de l'entreprise	Belgique, mais travaille en Slovénie

Nom et prénom	Desiree Scheeper
Fonction	RH, Gestionnaire de projets, Responsable de projets stratégiques RH
Entreprise	DPG Media
Milieu	Entreprise médiatique en Belgique, Pays-Bas et Danemark
Géographie du service	Membre d'une équipe RH avec différents profils classiques (payroll, recrutement,...)
Etudes	Bachelier en économie/droit (spécialisation gestion des ressources humaines)
Expérience	Consultance, formation et développement, gestion de projet, gestion du changement, design thinking
Formation	Formations variées, mais non précisées
Maison mère de l'entreprise	Belgique, mais travaille au Pays-Bas