

usages

## Quadiant consolide son SIRH

À l'occasion de sa réorientation stratégique et de la remise à plat de son organisation, Quadiant mène depuis trois ans une vaste refonte de son système de gestion des ressources humaines. Toutes les entités à travers le monde fonctionnent désormais de concert, dans un environnement agile et selon des processus basés sur les bonnes pratiques.

**H**istoriquement spécialisé dans le matériel logistique et le traitement du courrier, Neopost n'a cessé de multiplier les fusions et les acquisitions au cours de la dernière décennie, pour diversifier ses activités et soutenir son développement. Seulement, «à force de diversification, avec des solutions de traçabilité, de packaging, de consignes colis automatiques ou encore des logiciels de gestion des communications numériques, il nous manquait une logique d'ensemble permettant de nous focaliser sur l'accélération des nouveaux relais de croissance», explique François Bousquet, directeur de l'expérience employé, au sein de la direction des ressources humaines. En 2019, en même temps qu'il changeait de nom pour devenir Quadiant, un an après la nomination d'un nouveau directeur général, Geoffrey Godet, le groupe presque centenaire a donc décidé d'opérer une transformation de fond en matière d'organisation du travail. Et de remettre le digital, en

particulier les solutions cloud, au centre de sa stratégie.

Au démarrage de cette transformation, Quadiant commence par casser les silos pour mettre en place une organisation par régions et par lignes de produits, et des fonctions support (finance, digital, ressources humaines, marketing, direction de la transformation) globalisées. Côté informatique, si la transformation vise le déploiement d'une «Global Business Platform» incluant un nouvel ERP (voir encadré), le premier chantier porte sur l'unification du SIRH, le système d'information de gestion des ressources humaines. «Dans un groupe de plus de 5 000 collaborateurs dans 27 pays, Geoffrey Godet s'est vite rendu compte que la décentralisation et l'hétérogénéité des systèmes était un frein en termes d'efficacité dans la gestion opérationnelle, mais aussi de culture d'entreprise», explique François Bousquet, précisant qu'une trentaine d'outils RH différents coexistaient alors. «La nouvelle organisation



impactait tellement le fonctionnement, que nous ne pouvions pas attendre ni faire les choses à moitié, poursuit-il. Nous avons refait la maison du sol au plafond, autour d'une solution couvrant tous les aspects de la gestion RH.»

Durant le premier semestre 2019, le projet est mené en trois temps : la présélection et l'étude des principales solutions du marché, la définition du besoin en impliquant la moitié des effectifs, la réalisation d'un état des lieux en particulier autour des données et des catalogues d'emplois. Au terme de la phase d'étude, la solution Workday est retenue en short list après la réalisation d'un proof of concept, c'est-à-dire une preuve de faisabilité, sur des critères de coût et de fonctionnalités. «Sur la base de scénarios à mettre en place, la décision finale est revenue aux utilisateurs, cette fois-ci sur des critères d'ergonomie et de simplicité d'utilisation», explique le directeur de l'expérience employé. Deux «go live» sont ensuite programmés. «Sans viser un big bang, nous avons choisi une «approche globale incrémentale», c'est-à-dire mondiale et sur l'essentiel des fonctionnalités.» En octobre 2020, le système

### UNE TRANSFORMATION IT GLOBALE

Si le chantier de transformation IT a débuté par le SIRH, plusieurs autres grands projets structurants ont été programmés dans la foulée ou le seront, en particulier la mise en place d'un ERP pour unifier les processus financiers. Sachant que les éditeurs présents sur ces deux marchés ont tendance à élargir leur périmètre fonctionnel, avec des solutions se chevauchant progressivement, au moins en partie, les deux projets auraient-ils pu être menés conjointement et viser un seul système ? «Un ERP est un ERP, un SIRH est un SIRH : les deux mondes ont des logiques différentes, considère François Bousquet. Le SIRH a donc été un projet à part entière, mené séparément du chantier ERP en cours de déploiement au sein de l'organisation». Tous les projets de transformation IT doivent permettre à Quadiant d'opérer sous la forme d'une organisation globale et unifiée, en renforçant la collaboration entre les fonctions grâce à l'intégration des systèmes et au déploiement de la dématérialisation.



est mis en exploitation dans tous les pays sauf ceux d'Amérique du Nord, pour les fonctions de base, complété par la solution de Phenom People, un partenaire de Workday, pour la gestion des carrières et des candidatures. En avril 2021, le périmètre est étendu aux États-Unis et au Canada, puis des modules de gestion de la rémunération et des talents sont ajoutés.

En amont de ces mises en exploitation, Mercer, le partenaire de Quodient pour la mise en d'œuvre du projet, a consacré de longs mois à la configuration de Workday. « Ses équipes nous ont aussi accompagnés sur des aspects connexes, comme la récupération des données et leur mise en qualité, ou encore la refonte de nos processus », précise François Bousquet. Cette refonte, mais aussi celle de l'approche DRH, a été facilitée par la solution qui selon lui apporte un cadre. « Tous les clients de Workday travaillent en effet sur le même code, explique-t-il. C'est très frustrant, car cela ne permet pas de développements supplémentaires pour tenir compte de certaines spécificités, mais c'est aussi un catalyseur très fort pour s'aligner

sur les bonnes pratiques. » Au moment du déploiement, cela suppose toutefois une approche rigoureuse en matière de conduite du changement, à travers des ateliers et un accompagnement au quotidien. Pour faciliter l'appropriation par les utilisateurs, Quodient a aussi choisi de s'appuyer sur des outils de « digital adoption », comme WalkMe. « Nous avons toutefois considéré que rédiger une documentation et décrire les processus restaient incontournables pour se mettre à la place de l'utilisateur final et bien comprendre ses attentes », indique François Bousquet.

Maintenant qu'il a mis en place de solides fondations, qui seront complétées en juin 2022 par la gestion des formations pour boucler le périmètre fonctionnel, Quodient peut voir beaucoup plus loin pour son SIRH. Ainsi, en s'appuyant sur ses propres solutions, le groupe automatise progressivement tout le volet administratif de la gestion des ressources humaines. Il s'intéresse aussi désormais aux technologies cognitives, pour anticiper les évolutions d'effectif et prédire les futurs besoins.

THIERRY PARISOT



**FRANÇOIS BOUSQUET,**  
directeur de l'expérience  
employé chez Quodient

« La nouvelle organisation impactait tellement le fonctionnement, que nous ne pouvions pas attendre ni faire les choses à moitié »

**35**

outils RH différents coexistait avant ce projet

**25%**

des équipes sont internationales, c'est-à-dire avec des membres sur plusieurs entités juridiques

## L'ENTREPRISE

### ACTIVITÉ

Fournisseur de technologies de communications numériques, de consignes colis automatiques et de traitement du courrier

### EFFECTIF

5 000 collaborateurs

### CA

1,03 Md€ (2020)

