



KM+  
26/02/2020

# Sommaire

<b>WORKDAY</b>	<b>3</b>
ORGANISATION DU TRAVAIL LÀ TRANSFORMATION DE QUADIENT COMMENCE PAR LES RU Entreprise & Carrières - 24/02/2020	4



# WORKDAY

## — SUR LE TERRAIN —

### ORGANISATION DU TRAVAIL

# LA TRANSFORMATION DE QUADIENT COMMENCE PAR LES RH

Au-delà de son changement de nom (de Neopost à Quadient) à l'automne dernier, la société spécialisée dans les solutions de relation clients s'est réorganisée. Au programme, une évolution culturelle et managériale.

**N**eopost a fait beaucoup de chemin depuis la création, en 1924, de la Société des machines Havas qui a lancé sa première machine à affranchir. Depuis, l'entreprise n'a cessé de multiplier les rachats, les fusions, les regroupements... « La société a, certes, acquis des compétences au fil des années, mais elle n'avait jamais opéré de transformation de fond en matière d'organisation du travail », relève Stéphanie Auchabie, la DRH du groupe, qui compte 6000 salariés dans 29 pays. Pour incarner la nouvelle direction prise par la société, désormais spécialisée dans les solutions d'expédition, de traçabilité et de livraison, ainsi que dans la gestion des communications clients et la qualité des données, elle a d'abord changé

de nom pour prendre celui de Quadient, en septembre dernier. Elle s'embarque aujourd'hui dans une nouvelle aventure, celle du changement culturel. Avec à la clé, davantage d'agilité. Fini le travail en silo. Vive l'organisation matricielle. La communication est à l'honneur. Et cela passe notamment par une transformation de la façon dont les ressources humaines fonctionnent. À l'aide d'un chief transformation officer, Quadient s'est dotée d'un nouvel outil, fourni par Workday, afin de s'assurer que les process, en particulier en ce qui concerne tous les aspects réglementaires, s'exécutent de façon automatisée. De quoi, dans sa quête d'agilité, libérer du temps et de l'énergie pour aborder d'autres mutations. « La clé de l'agilité est la transparence », assure la DRH.

### PROGRAMME DE FORMATION

Mais comment faire évoluer des middle managers encore trop soucieux de contrôle – de l'information comme du travail de leurs équipes ? Et comment faire évoluer une organisation où l'on faisait encore une « demande au chef », afin d'obtenir des données ? Quadient a décidé de lancer un programme de formation en direction des middle managers, à travers le monde, à base d'ateliers et d'accompagne-

ment digital, pour les aider à « réinventer leur fonction ». « L'idée est de les faire lâcher prise ». La philosophie de ce programme repose sur une dynamique de management positive, fondée sur la reconnaissance et non plus sur des notes de performance. « Les participants ne vont pas tous sortir illuminés des ateliers, avoue Stéphanie Auchabie, mais nous en ferons plusieurs. Et je ne vois pas de différences culturelles ou psychologiques entre les pays où nous sommes implantés. » Selon son constat, il existe simplement des collaborateurs prêts à faire le grand saut et à atteindre, selon son expression, « leur moment de vérité », et d'autres plus conservateurs. À cela s'ajoutent des opérations de lunch and learn pour le partage d'expérience, sans oublier la notion d'empowerment, cultivée notamment auprès des collaborateurs pour qu'ils se lancent aussi bien dans l'apprentissage de nouvelles compétences que de soft skills. « Ce qui implique de donner aux collaborateurs le pouvoir d'agir, dans un cadre bien déterminé, mais en limitant les process et les points de contrôle », ajoute la DRH.

Si les RH sont la première direction à mettre en œuvre les nouvelles valeurs de l'entreprise, ce n'est pas le fruit du hasard. « Selon un rapport de 2005 du Hay

Group, les RH étaient considérées comme le principal frein à l'agilité, pointe Martin Calman, directeur de la formation professionnelle à l'École de Ponts Business School. Dix ans plus tard, les résultats d'une étude menée par la *Harvard Business Review* concluaient la même chose ! » « Ce qui n'empêche pas les entreprises françaises d'adopter désormais une approche très agressive en matière de transformation digitale, même si elle ne se traduit pas toujours dans la réalité », souligne Pierre Gousset, directeur des activités en Europe et au Moyen-Orient pour Workday.

Reste donc, au-delà des outils, à changer de culture. Et dans cet effort, Quadient veut absolument accompagner les collaborateurs dans leur adaptation. Pas question de briser le nouvel élan avec des défections en nombre. Si la société Quadient s'est trouvée de nouveaux relais de croissance, il ne faudrait pas achopper sur l'humain. La transformation de l'entreprise est loin d'être terminée. Mais d'ici un an, la DRH de Quadient espère bien que chacun, dans l'entreprise, aura reconnu la nécessité de s'adapter, de travailler de façon collaborative, et de tenter d'apprendre des choses nouvelles sans oublier de partager l'information et les savoirs... ◆ LYS ZOHIN