

Développement d'un reporting Groupe pour une meilleure visibilité et un pilotage performant au sein de Bolloré



Carole KRAVEL

Diplômée de l'ESG Paris, elle a un parcours de 20 ans dans le domaine SIRH côté éditeurs ou côté clients en tant que responsable SIRH. Elle est responsable depuis 10 ans du SIRH et occupe aujourd'hui le poste de DRH

adjointe en charge du SIRH, compensations & benefits et protection sociale du groupe BOLLORÉ.



Créé en 1822, le Groupe Bolloré figure parmi les 500 plus grandes compagnies mondiales avec en 2011 près de 38 000 collaborateurs dans 110 pays et un chiffre d'affaires de 8 491 M€. Grâce à sa stratégie de diversification basée sur l'innovation et sur le développement à l'international, il occupe aujourd'hui des positions fortes dans chacune de ses activités rassemblées autour de 3 pôles : Transport et Logistique, Communication et Médias, Stockage d'électricité.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le SIRH de Bolloré est en charge de deux processus annuels de reporting au niveau monde : le reporting des données sociales NRE et le reporting des engagements sociaux. Le reporting des données sociales nécessite la remontée d'informations et d'indicateurs sociaux annuels au niveau monde en particulier concernant le suivi des effectifs.

Concernant les engagements sociaux, les normes comptables internationales (IFRS) imposent depuis le 1^{er} janvier 2005 aux sociétés cotées sur un marché réglementé et aux groupes consolidés de provisionner leurs engagements sociaux dans leurs comptes. Il faut donc collecter auprès de chaque société, individu par individu, tous les éléments nécessaires au calcul de ces provisions ainsi que les montants individuels réellement versés ou dus dans l'année.

Le groupe Bolloré rassemblant une grande diversité d'activités, de pays et d'outils, le projet « Reporting Groupe Bolloré » a pour vocation d'améliorer

la visibilité des données sociales au niveau groupe et de permettre un pilotage performant.

Le projet est né de l'interrogation sur la formalisation de la démarche de développement durable émanant de la direction des ressources humaines suite à l'entrée en application de la loi NRE. Les premières actions se sont donc concentrées sur l'aspect social avec la volonté de pouvoir communiquer automatiquement des données sociales fiables.

Pour disposer d'une information homogène et fiable, un outil de reporting spécifique a été développé en 2006 garantissant ainsi un processus sécurisé de remontée et de contrôle des données d'une année sur l'autre.

LA RÉALISATION DU PROJET

La récolte et la consolidation des données sociales au niveau Groupe est annuelle, au 31 décembre de chaque année. Le projet de reporting s'étend à toutes les sociétés consolidées du

groupe par intégration globale ou proportionnelle dès lors que la société comporte des effectifs.

La collecte a pour objectif de permettre une remontée annuelle des informations relatives : aux effectifs, aux mouvements du personnel, à la formation, à la rémunération, à l'hygiène et à la sécurité, à la mobilité, aux relations professionnelles. Deux fichiers de collecte propres à chaque société sont générés automatiquement à partir des données détenues en central avec un fichier restituant le fichier de collecte de l'année antérieure et un fichier prédéfini pour la collecte de l'année. Il existe deux types de fichiers de collecte : pour les sociétés françaises, la déclaration porte sur les effectifs et thèmes supplémentaires agrégés et pour les sociétés étrangères uniquement sur les effectifs. Les formulaires sont pré-remplis en fonction du type de pilotage :

- pilotage interne : Pour les sociétés françaises dont la paie est gérée par HR Access (système de paie du Groupe), les données individuelles des salariés sont pré-remplies grâce à une extraction faite en central.
- pilotage mixte : Les données des sala-

riés expatriés du Groupe gérées dans HR Access sont pré remplies dans le formulaire de leur société d'affectation.

- pilotage externe : Pour les autres sociétés, les fichiers de collecte ne comportent aucune donnée individuelle.

Le reporting social Groupe suscite également l'intérêt au niveau externe notamment pour la publication des rapports légaux, la réalisation du rapport annuel, l'information des commissaires aux comptes, les actionnaires, et l'ensemble des parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés...).

Parallèlement, le projet répond également à des attentes internes concernant les données sociales et s'adresse notamment à la direction des ressources humaines, à la direction financière et à la direction générale. De plus, il permet l'élaboration du « Bilan RH Groupe ». Ce rapport illustre la diversité du Groupe Bolloré et fait état de la situation sociale.

La génération automatique des fichiers de collecte



- **79 Sociétés en France dont :**

- ▶ 55 sociétés françaises gérées par HR Access
- ▶ 24 sociétés françaises hors par HR Access



- **160 Sociétés étrangères dont :**

- ▶ 86 sociétés « expatriées »
- ▶ 74 sociétés sans expatriés

ETAPE 1 - SIRH

AU PREALABLE

Envoi d'une note aux correspondants locaux indiquant :

- L'objectif de la collecte NRE
- Leur rôle
- La présentation du processus de collecte

- Les échéances

LA COLLECTE

Envoi automatique des fichiers aux correspondants locaux en 3 étapes :

- Application de collecte
- Fichier de collecte pour l'année en cours
- Fichier de restitution de l'année précédente

L'ensemble est alimenté par un guide utilisateur et des fichiers d'aide pour chaque étape de la collecte permettant une assistance complète.

ETAPE 2 - CORRESPONDANTS ET RESPONSABLES LOCAUX

Les correspondants locaux ont une durée d'un mois pour remplir et renvoyer leur fichier de collecte. Ils sont assistés par les responsables locaux chargés de contrôler et valider les données transmises.

ETAPE 3 - SIRH

Durant toute la collecte, le SIRH est à la disposition de l'ensemble des utilisateurs pour répondre au mieux aux interrogations de chacun.

- Assistance téléphonique et mail au quotidien
- Contrôle de la qualité et de la fiabilité des données dès leur réception
- Tableau de suivi pour chaque correspondant et responsable de division
- Relance pour rappeler la deadline

ETAPE 4 - CORRESPONDANTS DE DIVISION

Assistance et gestion des correspondants et responsables locaux propre à leur périmètre.

Dès lors que le fichier est envoyé au

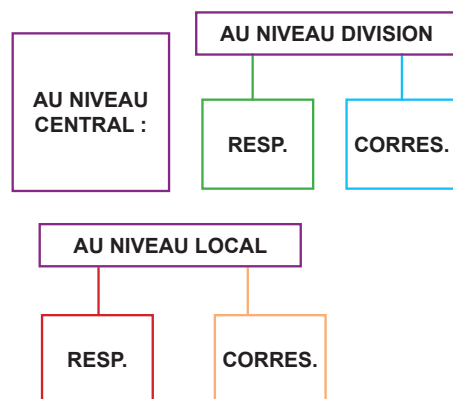
service SIRH pour retour :

- Le correspondant local reçoit un accusé de réception
- Le responsable local et le correspondant de division reçoivent à leur tour le fichier pour contrôle et validation définitive.

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le processus de reporting annuel est décentralisé au niveau même des sociétés permettant ainsi de positionner la collecte au plus près des flux opérationnels. Cette remontée de données se fait au niveau individuel, ce qui nous permet de pouvoir créer des indicateurs très précis. La récolte de données s'effectue via un fichier Excel en mode formulaire avec des macros VBA. Une fois le formulaire conçu, c'est Micropole-Univers qui s'est chargé de mener à bien ce travail d'intégration pour lequel 10 jours de paramétrages ont été nécessaires. L'intégration du système de collecte Excel à une base de données unique WebFocus permet l'exploitation des données récoltées dans notre outil de BI.

Les acteurs :



Au niveau Central, le SIRH intervient en amont et tout au long de la collecte. Il envoie l'ensemble des fichiers de collecte, consolide l'ensemble des effectifs du groupe et reste un support permanent pour les locaux et les divisions.

La division intervient dans un premier temps afin de valider l'appartenance de ses sociétés au périmètre de collecte. Elle est chargée de mettre à jour les informations des intervenants du processus de collecte au niveau local.

Par ailleurs, elle doit veiller au bon déroulement du processus, assurer le suivi et la relance au niveau local si besoin est. Elle interviendra en fin de processus afin de valider l'ensemble des fichiers de collecte.

Deux types d'interlocuteurs interviennent au niveau local : d'une part, les correspondants locaux chargés de remplir les fichiers de collecte ; d'autre part, les responsables locaux chargés d'assister les correspondants tout en veillant au bon fonctionnement du processus en local.

	AU NIVEAU LOCAL	AU NIVEAU DIVISION
Correspondants	92	14
Responsables	69	10

La DSI intervient essentiellement pour le suivi et la gestion des serveurs de données, et pour l'ouverture et la fermeture de la collecte.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

Au départ, notre première idée était d'utiliser une connexion internet avec un formulaire en ligne pour la collecte des données afin de créer des rapports dynamiques. Mais toutes les sociétés n'ayant pas les mêmes possibilités d'accès à internet en fonction des pays, la mise en place n'a pas été possible. Le choix d'utiliser un fichier de saisie Excel en mode formulaire pour la collecte a donc été privilégié. Une fois le formulaire rempli par les correspondants de collecte, il remonte dans la messagerie et va directement alimenter la base de données WebFocus.

Une autre difficulté lors de la réalisation d'un reporting monde est de ne pouvoir assurer une totale fiabilité des indicateurs. En effet, la compréhension des définitions, l'hétérogénéité des droits sociaux nationaux des différentes sociétés du groupe engendrent des complications.

Pour se prémunir au mieux et assurer une fiabilité maximale, il convient en amont d'avoir un processus explicite mais aussi des partenaires investis dans leur mission afin de respecter au mieux les délais et la pertinence des informations communiquées. L'ensemble du processus est organisé de façon à ce que les correspondants soient aidés tout au long du processus.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Nous publions un document annuel intitulé « Bilan RH Groupe » faisant état des effectifs répartis selon différents critères (âge, sexe, catégorie, ancienneté, zone géographique...), des mouvements du personnel, de la mobilité intragroupe, des évolutions professionnelles, des actions de formation... Rédigé en français ET en anglais, ce document est un véritable vecteur de communication faisant la promotion de notre projet de reporting groupe puisqu'il s'adresse non seulement aux ressources humaines, mais aussi aux différents correspondants de collecte. Sous la forme d'un livret de 35 pages en 3 parties, ce bilan RH groupe contient des indicateurs monde, des indicateurs France et des indicateurs par division.

Par ailleurs, un autre document interne appelé « Focus RH » est destiné à l'ensemble des collaborateurs sur le périmètre France sous la forme d'une page recto/verso reprenant les chiffres clés monde/France.

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Nos principales attentes étaient d'être capables de répondre aux obligations légales fixées par la loi NRE en produisant le volet social du rapport annuel. C'était aussi de remonter l'ensemble des données sociales monde en dépassant les limites des SI non adaptés au traitement de données extra-financières, les barrières linguistiques et culturelles et en produisant à la fois des indicateurs France et Monde. Notre objectif était également de fiabiliser la qualité des données remontées en s'assurant de la cohérence des données N/N-1 et en ayant la maîtrise des indicateurs publiés. Tout en respectant des délais courts (planning fixant les échéances sur une période de 2 mois).

Effectif depuis janvier 2007, le projet Reporting Groupe Bolloré est un succès encore aujourd'hui puisqu'il répond parfaitement aux attentes formulées précédemment (volet social du rapport annuel). De plus, ce processus de collecte nous assure chaque année la constitution d'une base unique de données RH fiable et la constitution d'un référentiel société unique.

Les facteurs de ce succès sont notamment la pertinence du choix d'intégration d'un système de collecte Excel à une base unique de données WebFocus et le respect des délais par l'implication et la responsabilisation de tous les acteurs et le déploiement d'une solution complète et fortement automatisée.

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Suite à la loi Grenelle 2, nous allons devoir faire face à de nouvelles exigences telles que :

- Extension de la collecte des données France aux données Monde : rémunération, absentéisme, formation, conditions d'hygiène et sécurité
- Conformité avec notre applicatif
- Nouveaux indicateurs à intégrer

Chaque année, nous tentons d'améliorer le processus de collecte. Les remontées faites par les correspondants locaux mais aussi les divisions nous permettent de prendre en compte les demandes et servent à l'amélioration du reporting, des procédures, et à une meilleure définition des indicateurs. Dès lors que la collecte pour l'ensemble du périmètre est validée, nous consolidons l'ensemble des données afin d'élaborer nos rapports et transmettre l'ensemble de nos chiffres au service communication, chargé de mettre en forme le rapport annuel. Ainsi, la collecte des données sociales permet de communiquer à l'externe comme à l'interne sur nos Ressources Humaines.

