



Bruno PATIE,

Diplômé en 1994 d'un troisième cycle en Organisation et Système d'Informations à l'ESC Poitiers, est aujourd'hui chef du service Etudes, Rémunérations et SIRH du Groupe TF1. Il a commencé sa carrière chez Sealed Air comme chef de projet SIRH. En 2000, il a rejoint Bouygues Telecom en tant que responsable du SIRH. Il est dans le Groupe TF1 depuis juin 2008.



Depuis sa privatisation en 1987, TF1 a créé autour de son métier de diffuseur des activités sur des segments porteurs. Avec 4 chaînes en clair, 12 payantes, 25 filiales opérant dans la production et le négoce de droits audiovisuels, dans la commercialisation d'écrans publicitaires ou de produits dérivés de l'antenne, TF1 est devenu le 1er groupe média français dont la vocation est d'informer et divertir sur tous les supports.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

L'arrivée de la TNT gratuite a bouleversé le paysage audiovisuel français. Dans ce contexte économique difficile et mouvant, le groupe TF1 a besoin d'indicateurs (notamment RH) de plus en plus performants et adaptables. TF1 est la première société audiovisuelle française à obtenir le label diversité. Cela accroît le nombre d'axes d'analyse que nous devons prendre en compte dans le pilotage de l'activité RH. Le groupe TF1 doit s'assurer de la traçabilité, de la permanence de la méthode dans son activité de production de données. Ces notions seront régulièrement auditées. Un projet global de mise en œuvre d'un décisionnel RH a donc été initié en 2011 pour répondre à ces différents enjeux.

LA RÉALISATION DU PROJET

Nous recherchions à mettre en œuvre un environnement décisionnel qui nous permette de gérer l'ensemble de notre problématique RH : le reporting, les aspects décisionnels et les tableaux de bord pour le management. L'outil de restitution a donc été un choix particulièrement sensible dans le cadre du projet. Nous avons sélectionné Microstrategy qui nous permettait de répondre à l'ensemble des usages et qui apportait en plus un accès en mobilité mature par rapport aux autres solutions étudiées. Nous avons partagé notre projet en cinq lots. Nous avons tout d'abord mis en œuvre un lot sur les effectifs. Ce socle de base nous permettra de disposer de l'ensemble des axes d'analyse utiles dans l'ensemble des autres analyses. Dans un second temps, nous avons mis en place un lot sur le pilotage de la rémunération. Ce lot nous permet

toutes les études de positionnement interne, la préparation des campagnes de révision de salaire... Ce lot a été essentiel dans l'appropriation de la solution par les RH opérationnels. L'outil de positionnement de nuage de point est l'outil le plus utilisé.

Le troisième lot permet le pilotage de la campagne de révision des salaires. Dans ce lot, nous avons particulièrement insisté sur des documents de pilotage des augmentations, des promotions, des parts variables et des primes exceptionnelles selon les axes prioritaires de la diversité. A tout moment, le RH opérationnel dispose de documents de synthèse qui lui permettent un débat avec son DG autour du respect de la diversité. Ce document très pratique permet un pilotage efficace notamment de l'axe H/F et de l'allocation du budget complémentaire donné sur ce sujet.

100% des documents utilisés dans les réunions de bouclage (avec

Nonce Paolini ou Martin Bouygues) sont directement issus du décisionnel RH. Ces documents n'ont pas été retraités ni sur le fond, ni sur la forme. Nous avons donc prouvé par là, que notre outil de restitution était le produit approprié. Dans ce lot, nous avons enfin avancé sur l'aspect décisionnel en fournissant par exemple aux RH opérationnels des listes de collaborateurs promus trop tôt. Cette analyse permet de lister les collaborateurs promus dont le salaire après promotion est mal positionné dans son nouveau niveau de responsabilité après sa promotion.

Le quatrième lot nous assure un suivi performant dans le pilotage de la masse salariale. Une décision stratégique a été prise, la DRH devait reprendre à sa charge le pilotage de la masse salariale. Pour accompagner cette décision, nous avons décidé de développer dans le décisionnel un ensemble d'indicateurs.

Le dernier lot en cours de réalisation concerne l'absentéisme. Ce lot nous permettra de piloter un ensemble d'indicateurs globaux, mais aussi des listes individuelles qui nous permettront de suivre des comportements individuels inappropriés.

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Les principaux écueils que nous avons souhaité éviter sont l'effet tunnel et de développer un outil adapté aux besoins centraux mais loin des préoccupations opérationnelles.

Pour cela, nous avons privilégié des lots de mise en production avec

peu de fonctionnalités, mais très rythmés dans le temps (les 5 lots en un an).

De plus, nous avons adopté une organisation très itérative fondée sur du maquettage. Aucune solution structurante n'a été validée sur le papier. Nous avons systématiquement développé une maquette qui permettait une validation plus efficace par tous.

Les groupes de travail étaient systématiquement composés de RH opérationnels (notamment pour valider le rendu visuel), de collaborateurs de la structure centrale rémunération pour s'assurer que la vision transverse Groupe était respectée et du chef de projet de la DSI.

Pour l'ensemble des lots, les moyens engagés sont de 600 jours externes et 200 jours internes.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

A chaque fois que nous avons essayé de mettre en œuvre en même temps la solution de base (les données transactionnelles retravaillées en données métier) et les aspects tableau de bord (pour le top management), nous avons échoué.

Nous avons donc décidé de bien séparer les 2 aspects du projet en se concentrant dans un premier temps sur un modèle de données robuste. Ce modèle permet au RH opérationnel de disposer de listes fiables avec des indicateurs métier à forte valeur ajoutée. Une fois le modèle bien éprouvé, nous pouvons nous concentrer sur quelques

KPI à forte valeur ajoutée pour le management.

Dans cette seconde phase, nous pouvons nous concentrer sur le rendu du tableau de bord. C'est un point clé du succès pour ces indicateurs destinés au top management de la DRH.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

L'innovation tient dans un premier temps à la solution technique mise en œuvre. C'est la première fois que sur un projet SIRH, on associe, en France, la solution BW de SAP avec l'outil de restitution Microstrategy. Après avoir étudié en priorité la solution BO, nous avons validé que l'intégration entre BW et Microstrategy était supérieure à la solution globale BW + BO.

Le second point d'innovation tient dans l'aspect mobilité. Nous avons privilégié dès le démarrage du projet un accès multi support au décisionnel. Ainsi, le RH a accès depuis son PC d'entreprise ou n'importe quel PC connecté à internet mais aussi sur iPhone et iPad.

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

Nous avons profité de ce projet pour reprendre la main sur l'ensemble des indicateurs RH du Groupe TFI. Aujourd'hui, tous les indicateurs qui sont édités sont issus de ce nouvel outil. Nous avons donc atteint notre objectif d'industrialisation du process de production des indicateurs RH.

La DRH dans son ensemble, a confiance dans les différents indicateurs issus du décisionnel. Cette confiance est une base saine pour le développement futur.

Nous devons encore progresser sur la prise en main directe de l'outil par le RH opérationnel. Les RH utilisent l'outil, mais ils ne créent pas encore suffisamment de rapports. Nous devons progresser dans cette voie. La structure centrale a vocation à fournir un outil qui assure des indicateurs justes et cohérents. Elle a moins vocation à faire les listes à la place des utilisateurs. Pour atteindre cet objectif, un plan complémentaire de formation va être mis en place.

de pilotage de la masse salariale qui est aujourd'hui encore géré par la finance.



FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Le premier objectif sur lequel nous travaillons d'ici la fin 2012 est la simulation de la masse salariale.

Pour le moment, sur ce sujet, nous analysons le réalisé en le comparant au plan. Il faut maintenant que nous soyons capables de nous projeter sur un atterrissage fin d'année en fonction d'hypothèses RH afin de définir et piloter des plans d'action. Cet outil permettra à la fonction RH de finaliser la reprise en main sur le process