

Mise en place d'un outil de reporting et de pilotage RH mondial au sein du Groupe Faurecia : METIS (Manage Excellence Through Information System)



LAURENT VILLEMAGNE

Diplômé de l'ESC Clermont et détenteur d'un MBA de Kansas University (1995). Il est actuellement Directeur des Systèmes d'Information et du Contrôle de Gestion RH du Groupe Faurecia. Il intègre le Groupe Faurecia en 2001 au sein du

département financier. En 2005, il rejoint la DRH du Groupe afin de développer l'application spécifique RH de reporting sous SAP Cartesis_Magnitude et met en place le département de Controlling RH du Groupe. En 2012, il est en charge du projet de migration de ce système sur l'applicatif HFM_Planning (Oracle). Il prend en charge les directions mutualisées du contrôle de gestion RH et du SIRH Groupe en juillet dernier.



Faurecia est le 7^e équipementier automobile mondial dans quatre activités : sièges d'automobile, technologies de contrôle des émissions, systèmes d'intérieur et extérieurs d'automobile. Le Groupe a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 18 milliards d'euros. Au 31 décembre 2013, Faurecia employait 97 500 personnes dans 34 pays sur 320 sites, dont 30 centres de R&D. Faurecia est coté sur le marché NYSE Euronext de Paris et le marché over-the-counter (OTC) aux Etats-Unis.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le Groupe Faurecia a mis en place son premier système de reporting RH et social en 2005. Cet outil était hébergé au sein du système de reporting financier (Editeur Cartesis, système Magnitude) donc limité dans son contenu, sa gestion, son exploitation et son développement.

Fin 2010, un projet de refonte complète du système de reporting Faurecia fut décidé par notre Comex suite au constat suivant :

- obsolescence technique de Magnitude : saturation de la base de données et moteur de consolidation défaillant
- maintenance contractuelle arrivant à échéance fin 2012
- contenu et fonctionnalités devenus inadéquats par rapport aux demandes business et managériales internes et vis-à-vis des contraintes légales (loi NRE) et de communication extérieure

Le lancement du projet METIS (Manage Excellence Through Information

System) fut ainsi décidé avec un objectif de mise en production pour janvier 2013 et un changement majeur vis-à-vis de Magnitude : la création de deux applications distinctes, l'une dédiée au reporting financier de gestion et statutaire (Metis-Finance) et l'autre au reporting RH (Metis-HR). Cette séparation a visé une répartition juste et efficace des attributions, propriétés et des responsabilités entre les deux réseaux et fut largement soutenue et encouragée par notre Comex.

Les enjeux de Metis-HR pour le Groupe et plus particulièrement pour la communauté RH ont été :

- mettre à disposition une base de reporting simple, souple et évolutive pour l'ensemble de nos responsables sites (400 utilisateurs) et pour l'ensemble des niveaux de consolidation RH intermédiaires inhérents à l'organisation de Faurecia (Divisions / Business Groups / Groupe et Pays : 50 utilisateurs)
- déployer une base de collecte de données RH mais également d'analyse et de restitutions pour en faciliter l'ap-

propriation par la communauté RH

- standardiser le contenu, le design et les définitions des indicateurs demandés pour un déploiement global sur les 30 pays où Faurecia est implanté
- rendre indépendante fonctionnellement et techniquement la communauté RH sur cet outil
- minimiser toute charge de saisie manuelle en privilégiant toute forme d'interface avec nos systèmes amont de paye (ADP Global View)
- sécuriser les accès à cet outil et mettre en place une gestion de l'approbation des données via un workflow intégré assurant la ségrégation entre les tâches de saisie et de contrôle interne de la donnée
- former et accompagner nos utilisateurs RH sur ce nouvel outil et faire adhérer tous les utilisateurs RH au projet grâce à un processus de « change management » adapté et global
- faire de Metis-HR la référence Groupe pour toute communication et pilotage RH : budget, clôtures mensuelles, rapport social, communiqués de presse, audits, présentations managériales, document de référence, etc.

RÉALISATION DU PROJET

La conception et la mise en place de Metis-HR ont été gérées en mode projet sur un planning de 24 mois avec 8 grandes phases :

Choix de l'outil (janvier à mai 2011) :

Définition de la « road map » projet, du cahier des charges « idéal », du contenu et des fonctionnalités attendus par ce nouvel outil. Lancement de l'appel d'offres et choix de l'éditeur (Oracle / Hyperion Planning) et du prestataire intégrateur (Accenture).

Définition de l'application (juin à octobre 2011) :

Ateliers hebdomadaires « General Design » incluant : la définition de l'architecture informatique, la charte graphique des tables/webforms de saisies et des formats de restitution standardisés, le plan de comptes RH (définition Groupe du plan de compte effectifs, flux et indicateurs sociaux) les différentes phases de remontées (clôture mensuelles, annuelles, prévisionnelles, budgétaires) et leurs timings associés, les axes dimensionnels retenus dans le plan de compte et, par conséquence, la structure des 3 cubes Essbase associés à l'application, les règles de calculs des totaux, sous-totaux et ratios des comptes calculés et les règles de consolidations, la gestion des sécurités d'accès et du workflow de validation des données, les règles d'interface avec le système de paie Global View, l'import d'une sélection d'informations de Metis-Finance dans Metis-HR, l'export d'une sélection d'informations de Metis-HR dans Metis-Finance et de l'archivage des données.

Conception de l'application (novembre 2011 à avril 2012) :

Ateliers thématiques de « Detailed Design » définissant : le cahier des charges fonctionnelles sur le dictionnaire des données (définition et organisation du plan de compte RH unique pour le Groupe), la définition et composition des organigrammes de consolidation, la définition des

axes multidimensionnels des 3 cubes Essbase (effectifs, flux et KPIs), le design des tables d'input (webforms), le design des états et books standards de restitution, le design des interfaces automatiques du cube Essbase « effectifs » et « flux » avec le logiciel de paie pour les 8 pays concernés, la conception du workflow de validation des données Metis-HR sur chacun des scénarios et la conception du plan de formation « utilisateurs ».

Recettage complet de Metis HR (mai-juin 2012) :

Détachement des 6 binômes de formateurs afin de recetter l'ensemble de l'application, fonctionnement en mode « tickets » / corrections (recettage les lundis/mardis, correction du développement les mercredis/jeudis, contrôle et validation des corrections les vendredis), ajustement du book de formation en conséquence, validation de l'application et copie en base de training.

Tenue des 18 sessions de formation (juillet-août 2012) :

Dispatch des 6 binômes formateurs par zone géographique (Asie, Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud) sur le rythme d'une session de 2 jours de formation pour 25 utilisateurs / 1 jour off, mise en place d'un shareplace entre les formateurs pour échanges des « Tips / Bugs / Q&A » mis en évidence lors des formations. Débriefing complet fin juillet et passage en mode « RFC / Request for Change » avec l'intégrateur pour les corrections des derniers bugs en août et livraison de l'application de production au 1er septembre. Au total, 450 utilisateurs ont été formés.

Historical Data Recovery (septembre 2012) :

Reprise mensuelle de tous les historiques de Magnitude sur les 3 dernières années + année en cours (effectifs, flux, KPI's).

« Parallel Run », test de Metis-HR sur l'ensemble de l'organisation (octobre à décembre 2012) :

Ouverture de l'application Metis-HR pour la saisie directe du budget HR 2013 entre octobre et décembre 2012. Double saisie sur Magnitude et sur Metis-HR pour les closings mensuels Octobre / Novembre, test des interfaces avec Global View. Magnitude reste l'outil officiel de reporting jusqu'à la clôture de décembre 2012 incluse.

Mise en place d'une hotline « utilisateurs » et de module « light » de Web training pour les utilisateurs demandant ou nécessitant un rappel de formation sur l'outil Metis-HR. Test du workflow de validation sur l'ensemble de l'organisation.

Go live (janvier 2013) :

Reprise des données historiques financières de Metis-Finance et déconnexion de Magnitude pour une ouverture live de Metis-HR pour la clôture de janvier 2013.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Différentes instances de gouvernance ont été mises en place dès janvier 2011 pour la conduite de ce projet.

Nous avons :

- une équipe projet qui pilotait l'intégralité des phases du projet, en définissait le contenu, les plannings, les « gates » de validation et toutes les interfaces avec les fonctions annexes (finance, IT)
- les instances de gouvernance à savoir le comité de pilotage (traitement des points bloquants non solutionnés en comité projet, les arbitrages commerciaux, validation des « gates », gestion des alertes « projet ») et le comité projet (suivi du « Project Master Plan », coordination IT et arbitrage technique).
- des pôles d'expertise temporaires sur des chantiers spécifiques sous la responsabilité du chef de projet (design, training, interfaces, recettage, reprise des historiques et hotline).

Les moyens humains et les aspects logistiques ont également été clefs lors des différentes phases de ce projet :

- disponibilités des « experts teams » avec négociation de leur « détachement » ponctuel auprès de leur hiérarchie respective

- coordination avec nos directions RH pays pour la mise en place de toute la logistique de la formation des 450 utilisateurs (vols, hôtels, salle de formation, matériel informatique, connectique, édition des supports de formation...)

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

« **Change management** » : faire accepter le « saut » technologique au réseau des contrôleurs RH et les contraintes qualitatives que nous avons voulu intégrer dans l'outil (contrôles bloquants, contrôle de présence de l'information, verrouillage des données lors de la validation, etc.). La solution apportée fut d'intégrer, dès le démarrage du design de l'outil, les correspondants RH Business Groups qui allaient, du fait, devenir nos « meilleurs » commerciaux vis-à-vis de l'outil et de leur réseau par la suite, de mettre en place une « newsletter » bimensuelle à destination du réseau RH afin de décrire l'avancement du projet en permanence à nos futurs utilisateurs en décrivant de manière thématique les changements positifs du passage à Metis-HR. L'engagement fort du DRH Groupe dans ses communications nous a également permis de mieux faire accepter ce changement.

La disponibilité des contributeurs hors équipe projet : mise en place du planning de charge dès le commencement du projet et négociation avec chacune des hiérarchies des contributeurs 6 mois à l'avance pour approbation.

La disponibilité du réseau des futurs utilisateurs pour 48h de formation en juillet/août : désignation d'un couple « Owner / Back up » pour les 450 unités de reporting recensées, soit 900 personnes pour s'assurer de la présence d'un des deux et communication de chaque DRH de Business Group à l'ensemble des sites de son périmètre sur le caractère « obligatoire » de cette formation.

Le décalage du discours intégrateur/éditeur lors de la phase 1 par

rapport à la réalité lors de la phase de design de l'application en phase 2 & 3 : nécessité d'intégrer un rapporteur à l'équipe projet pour mettre en place un système documenté de traçabilité de toute information avancée, de toute décision prise lors de toutes les réunions. Nous avons également mis en place un système d'attribution des responsabilités des RFC (Request for Change) pour négociation de pénalités éventuelles.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

La spécificité majeure du projet a été l'ampleur de son contenu, sa durée et la transversalité des acteurs impliqués. Il s'agissait ici d'un véritable projet d'entreprise sur la refonte complète de son système de reporting tant RH que financier. Le projet Metis-HR a été fortement impulsé par le DRH du Groupe qui souhaitait doter sa communauté d'un système indépendant, fiable, et fonctionnel.

Les principaux points innovants sont :

- Intégration d'une « task list » au sein du module de saisie utilisateur afin de les guider, pas à pas, dans le process de saisie, de contrôle, de validation et d'envoi des données
- Verrouillage automatique des données à la validation du contrôleur RH site : assurance de la « segregation of duty » vis à vis des niveaux consolidés et responsabilisation des utilisateurs à la qualité de leur donnée
- Contrôles de cohérence embarqués bloquant l'envoi des données si l'information est incohérente (exemple : erreur entre différentiel mensuel d'effectifs et flux), intégration dans l'application d'une aide en ligne à leur résolution
- Déversement automatique de l'information commune à plusieurs scénarios de données pour éviter les doubles saisies
- Interface automatique sur les

effectifs et les flux pour les entités dont la paie est gérée sous Global View (37 000 employés concernées sur 200 unités de reporting) : aucune saisie pour les utilisateurs site qui ont juste à contrôler les données interfacées et à les valider via le process de workflow

- Module de workflow intégré pour pilotage en direct de la remontée de l'information et du % de périmètre consolidé

- Module d'export automatique de données de Metis-HR sur Excel via Smartview : outil de requête instantanée sous tableur Excel

- Mise en place de rapports de restitutions dynamiques et standardisés pour tous les contrôleurs RH du Groupe

- Intégration de données financières de Metis-Finance (ventes, MOD et MOI personnels costs) via un bridge automatique entre Metis-HR et Metis-Finance se mettant à jour toutes les 4 heures lors des clôtures mensuelles

Ce projet nous a permis de construire un process de reporting RH commun à tout le groupe qui est maintenant fiabilisé grâce à un système performant, ce qui permet à nos équipes de reporting RH de se concentrer sur le pilotage RH et de passer beaucoup moins de temps à la saisie et à la consolidation des données et plus de temps à leur analyse. Cela a ainsi permis à la fonction Controlling RH de se recentrer sur son métier.

Le respect des plannings et des « gates » de validation projet : fixation des dates de Steering Committee avec la Direction Générale pour engagement des contributeurs projets dès janvier 2011, mise en place d'un système d'alerte entre le chef de projet et les membres du Steering Committee.

Gestion de l'interface paie / Metis-HR : mapping unique entre la configuration des infotypes de chaque paie « pays » sous Global View et le plan de compte Metis-HR. Cela nous a rajouté deux sous projets dans le projet avec la mise en place d'infotype Core Model dans Global View en superposition des dossiers individuels par l'équipe SIRH et ADP et la mise en place d'un moteur d'intégration et de pré-consolidation via BI par l'équipe IT Faurecia.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Les évolutions prévues en 2015 sont principalement centrées sur l'interface avec la paie afin de faciliter les échanges de données :

- Poursuite de l'interfaçage du reporting mensuel avec l'application de paie Global View au fur et à mesure du plan de déploiement de Global View au sein du Groupe => **l'objectif est d'interfacier 100 % des inscrits du Groupe à fin 2015**

- Développement du portail BI entre Global View et Metis-HR afin de l'utiliser comme base de données nominatives afin de « redescendre » les analyses consolidées Metis-HR à l'échelle de l'individu

- Développement sous Global View d'un module Core Model de bulletin de paie « chapeau » pour déversement automatique des coûts salariaux dans Metis-HR

RÉSULTATS

Résultats attendus	Résultats obtenus
<i>Référence Groupe pour tout élément chiffré RH</i>	Après un an d'exploitation, l'application Metis-HR est maintenant bien maîtrisée par le réseau RH ce qui a permis de supprimer tous les reportings satellites => base unique de communication du niveau Site au Corporate
<i>Contrôles internes simplifiés</i>	La traçabilité et « l'auditabilité » de ce nouvel outil ont permis une simplification des contrôles dont la plupart sont désormais inhérents au système => basculement du métier Reporting RH en Controlling RH, dégageant de valeur ajoutée au niveau des contrôleurs RH
<i>Flexibilité de l'application</i>	Application facilement adaptable aux demandes business ou managériales => développement en interne suite au Go-live par un expert Hyperion Planning
<i>Interfaces avec Global View</i>	Mise en place plus difficile que prévue car Global View n'était pas standardisé. Nous avons du adapter un Core Model « Chapeau » aux applicatifs GV nationaux pour construire une interface unique. Process d'interface transparent pour les sites mais qui demande une coordination sans faille au niveau Corporate entre les départements SIRH, IT et Controlling RH
<i>Fiabilisation et comparabilité des données</i>	Via l'interface Global View, la déclaration des effectifs et des flux mensuels est directement reliée à la paie. Via un plan de compte unique et des définitions globalisées (hors définitions nationales), un langage commun RH a été mis en place
<i>Intégration d'un nouvel outil de requêtage instantané via Excel Smartview</i>	Difficultés d'appropriation par le réseau RH au commencement du Go live. C'est le module qui demande le plus de pratique pour en tirer le maximum de profit en termes d'analyse