

DÉCISIONNEL RH

Arc International optimise le pilotage de sa masse salariale et de sa gestion sociale avec Eliot

En se dotant du logiciel de contrôle de gestion sociale d'Euristic, le leader mondial des arts de la table peut aujourd'hui piloter précisément et en toute fiabilité une masse salariale qui dépasse les 250 millions d'euros par an. Dans un contexte de forte concurrence, l'outil lui permet, en outre, de mieux rationaliser ses dépenses RH et donc d'améliorer sa compétitivité. La communication avec la Direction générale et les actionnaires s'en trouve améliorée, favorisant une culture de la transparence dans tous les services.



Arc International en bref :

- **ACTIVITÉ :** créé en 1826, ce fleuron industriel du nord de la France est aujourd'hui un groupe international, leader mondial des arts de la table : verres, vaisselles, couverts, vases, accessoires de décoration, etc.
- **CHIFFRES CLÉS :**
 - 901 M€ de chiffre d'affaires 2013
 - 10 500 employés dont 5 600 en France
 - 4,3 M d'articles fabriqués par jour
 - 20 000 références commerciales
 - 5 sites de production dans le monde
 - Des ventes dans 160 pays.

OBJECTIFS :

- Maîtriser la masse salariale et améliorer la compétitivité du groupe
- Piloter précisément et en toute fiabilité le budget RH
- Optimiser le contrôle social et crédibiliser les données au niveau de la direction et des actionnaires.

SOLUTION RETENUE :

- Le logiciel de contrôle de gestion sociale Eliot d'Euristic.

LE DÉFI

Groupe industriel familial, né en 1825 dans le nord de la France, Arc International est le numéro un mondial des arts de la table. Présent dans 160 pays, le verrier réalise aujourd'hui plus de la moitié de ses ventes à l'international et emploie quelque 10 000 salariés sur les cinq continents, dont 5 600 en France. Face à un contexte économique de plus en plus compétitif, le groupe s'est lancé, il y a quelques années, dans un vaste programme de restructuration de ses sites historiques - à commencer par la France - afin d'en améliorer durablement la compétitivité. « *La réduction des dépenses est devenue une nécessité et cela passe obligatoirement par une meilleure gestion de la masse salariale, qui représente la moitié de nos coûts* », indique Laurent Bacquet, responsable du contrôle de gestion sociale au siège d'Arc International. Pour piloter plus efficacement son budget RH et suivre au plus près l'évolution de ses effectifs, l'entreprise souhaitait se doter d'un outil d'aide à la décision offrant de puissantes fonctions d'analyse, de simulation, d'élaboration et de contrôle budgétaire. « *Nous utilisons d'énormes fichiers Excel (450 colonnes, plus de 8 000 lignes) pour suivre nos données sociales. C'était très lourd à gérer et les contenus étaient agrégés. Nous n'avons aucun détail sur les composantes des salaires brut, ni de possibilité de comparer des informations en réel et en budget. Il devenait absolument indispensable de nous outiller, afin de pouvoir automatiser et verrouiller l'ensemble des calculs des effectifs et de la masse salariale* », se souvient Laurent Bacquet.

LE CHOIX DE LA SOLUTION

En 2011, après avoir effectué un benchmark externe et rédigé son propre cahier des charges, le groupe met en concurrence deux éditeurs spécialisés du domaine. « *Nous avons étudié les possibilités de chaque outil mais aussi la capacité de leur fournisseur à nous accompagner dans notre projet, en gérant la complexité d'une paie qui intègre 900 rubriques et une centaine de règles, liées aux types horaires et aux nombreuses primes et qualifications du personnel* ». Et c'est finalement Euristic, avec son logiciel Eliot, qui remporte haut la main le marché. « *Nous avons été autant séduits par la puissance de modélisation de l'outil et sa facilité de prise en main, comparable à celle d'un tableur, que par le professionnalisme des équipes d'Euristic* », confie Laurent Bacquet.

➤ L'ANALYSE DU CXP

ELIOT accompagne la fluidification des relations Finances et RH tout en permettant d'enrichir la gestion de la masse salariale par son pilotage



par Claire-Marie de Vulliod,
Senior Analyst, Le CXP

Arc International, groupe familial industriel français, place l'innovation au cœur de son identité : créer, devancer les tendances et répondre aux attentes des consommateurs et des professionnels. Dans ce contexte depuis plus d'une dizaine d'années le contrôleur de gestion sociale facilite la communication entre les équipes RH et financières qui bénéficient d'un langage commun et partagé. Au-delà du calcul des budgets et des reporting sur des données réelles, la mission de ce nouvel acteur « facilitateur » est de professionnaliser la fonction pour aller plus loin dans l'analyse des données : simuler et piloter la rémunération.

Comme cela a été mentionné dans le livre blanc CXP « de la gestion au pilotage de la masse salariale », la masse d'informations très importante à collecter et à exploiter arrive en première position comme difficulté rencontrée dans le pilotage de la masse salariale. Le même constat a été observé chez Arc International qui a dû choisir une solution experte.

Ce projet permet aujourd'hui au contrôleur de gestion sociale de disposer d'une solution fiable, robuste et flexible pour accueillir toute la complexité de l'organisation du service paie.

Il peut utiliser l'outil pour les besoins opérationnels d'agrégats des données passées, mais aussi pour répondre rapidement aux questions de la direction. En se connectant tous les jours au logiciel Eliot, Laurent Bacquet, Responsable du Contrôle de Gestion Sociale, accompagne le changement de culture de la paie : le service administratif back office évolue vers une transparence dans ces données et devient un acteur à part entière des axes stratégiques suivis et analysés.

LE DÉROULEMENT DU PROJET

La mise en œuvre d'Eliot y compris l'interface avec HR Access, le système de paie du groupe, a duré 10 mois. « Nous n'avons pas rencontré de difficulté particulière avec l'outil mais la complexité de notre règlementaire de paie et la disponibilité projet en sus du quotidien opérationnel du service, expliquent ce délai un peu long ». Pour assurer la réussite d'un tel projet, Laurent Bacquet note qu'il est impératif de bien définir en amont la valeur ajoutée que l'on attend au final de l'outil. « Il est, en outre, indispensable de travailler en collaboration avec les experts de la paie et des ressources humaines en interne afin d'être certain de disposer des bonnes données à intégrer dans la plateforme ».

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Eliot est aujourd'hui utilisé au quotidien par le service de contrôle de gestion sociale d'Arc International. Le logiciel permet d'automatiser la préparation du budget RH et de la masse salariale et d'élaborer facilement des tableaux de bord autour d'indicateurs clés : effectifs, rémunération, temps de travail, etc. Mais il simplifie aussi le contrôle budgétaire grâce à ses fonctions d'analyse des écarts qui permettent de rapprocher automatiquement le budget et les derniers résultats mensuels de paie. « Nous pouvons ainsi suivre au plus près la consommation des enveloppes budgétaires pour tous les éléments mutualisés : chômage partiel, absentéisme, provisions de congés ». Le suivi de révision budgétaire avec une planification glissante facilite, en outre, la mise en place de mesures correctives pour respecter au plus près les budgets initiaux. « Nous pouvons à tous moments simuler des scénarios en utilisant directement les résultats de paie pour concevoir différentes alternatives budgétaires comparables entre elles. C'est une aide à la décision très utile et très appréciée des services RH et Finances, qui sont les principaux utilisateurs de nos données », note Laurent Bacquet. La mise en place d'Eliot a, en outre, permis de fiabiliser les données et de crédibiliser le contrôle de gestion sociale auprès de la Direction et des actionnaires. « Tous nos process ont été optimisés et la productivité améliorée puisque nous avons raccourci de deux jours, la clôture mensuelle comptable de la masse salariale et diminuer de quatre jours, chacune des phases de suivi, d'élaboration, d'analyse d'écarts et de révision budgétaires. L'économie d'un emploi à temps plein ». Grâce à la plateforme décisionnelle d'Euristic, le verrier a également amélioré sa visibilité sur toutes ses dépenses RH. « Nous pouvons désormais calculer en détail chaque rubrique de paie et donc mieux budgétiser les charges en ajustant nos prévisions sur le calcul du CICE, les nouvelles règles de chômage partiel ou l'optimisation des règles de prises de repos », se félicite Laurent Bacquet. Les écarts de masse salariale entre le budget et le réalisé se sont réduits. Mais pour parvenir à un tel résultat, un langage commun entre direction financière et DRH est indispensable. Outre le pilotage plus efficient de ses RH, c'est donc à une nouvelle culture de la transparence que s'initie aujourd'hui ce grand groupe industriel français.

Propos rapportés par Christienne Brancier