

DECISIONNEL RH

Virbac soigne 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 huitième laboratoire vétérinaire mondial a divisé par quatre le temps de préparation de son budget RH. Le suivi de révision budgétaire a été largement optimisé et fiabilisé, grâce à une meilleure prise en compte de l'absentéisme et des variations de l'activité industrielle. La simulation de scénarios facilite, en outre, la prise de décision et permet un meilleur pilotage des ressources humaines au niveau groupe.



Le groupe Virbac en bref :

- **ACTIVITÉ** : Fondé en 1968 à Carros, près de Nice, Virbac est le huitième groupe pharmaceutique vétérinaire mondial. Sa large gamme de vaccins et de médicaments permet la prévention et le traitement des principales pathologies des animaux de compagnie et d'élevage.
- **CHIFFRES CLES 2013**:
 - 736 M€ de chiffre d'affaires, dont 86 % réalisé à l'international
 - 4 350 collaborateurs
 - Une présence dans plus de 100 pays
 - Des centres R&D sur les 5 continents
 - Des sites de production dans 10 pays.

OBJECTIFS :

- Améliorer le suivi de la masse salariale et des effectifs en forte croissance
- Piloter plus précisément et en toute fiabilité le budget RH
- Optimiser le contrôle social en disposant facilement de tableaux de bord RH personnalisés.
- **SOLUTION RETENUE** :
 - Le logiciel de contrôle de gestion sociale Eliot d'Euristic.

LE DÉFI

Virbac est un laboratoire mondial dédié à la santé animale. Classé au huitième rang international avec un chiffre d'affaires de 736 millions d'euros, le groupe emploie aujourd'hui 4 350 collaborateurs, dont 1 200 en France, répartis dans différentes entités : siège, filiale commerciale, unité de production.... Pour assurer sa pérennité, l'entreprise a mené une politique active de croissance externe à l'international et a beaucoup embauché au cours des dix dernières années. « *Sur l'Hexagone, nous avons ainsi vu nos effectifs augmenter de 50 % en 10 ans* », indique David Agnese, HRIS Manager Human Ressources de Virbac. Pour piloter au mieux son budget RH, l'entreprise souhaitait se doter d'une solution qui lui permette d'automatiser et de fiabiliser le suivi de sa masse salariale et de ses effectifs. Elle souhaitait également disposer d'un outil d'aide à la décision qui lui offrirait de puissantes fonctions d'analyse, de simulation, d'élaboration et de contrôle budgétaire. « *Au contrôle de gestion, nous utilisons uniquement des fichiers Excel pour suivre nos données sociales. Mais ces fichiers devenaient de plus en plus lourds à gérer. Les nombreuses saisies manuelles étaient sources d'erreurs. Et nous avions de plus en plus de difficultés à expliquer les écarts entre le budget et le réalisé car nous ne parvenions plus à descendre au niveau individuel pour effectuer nos analyses* », se souvient David Agnese.

LE CHOIX DE LA SOLUTION

En 2008, Virbac décide donc de s'équiper d'un logiciel expert de contrôle de gestion sociale. Et il met à contribution la DRH et tous les services de contrôle de gestion pour rédiger le cahier des charges. L'outil recherché doit pouvoir gérer la complexité d'une paie qui compte déjà un millier de règles et des centaines rubriques d'analyses. Et il doit être aussi facile à utiliser qu'un tableur. « *L'objectif était de pouvoir reproduire tout ce que nous faisons déjà dans Excel, mais en optimisant et en sécurisant les process. Nous voulions, en outre, décentraliser le contrôle de gestion sociale en permettant à chaque service d'accéder à l'outil en toute autonomie* ». Après avoir fait un tour du marché et mis en concurrence deux éditeurs spécialisés, Virbac opte finalement pour le logiciel Eliot d'Euristic. « *Nous avons été séduits par les fonctionnalités de la solution mais aussi par le professionnalisme et l'écoute des équipes d'Euristic* », confie David Agnese.

➤ L'ANALYSE DU CXP

Les équipes RH ou finances, en toute autonomie, utilisent Eliot pour analyser des données individuelles ou agrégées



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

Le groupe Virbac, en forte croissance depuis sa création, n'a pas encore pris le temps d'harmoniser ses outils RH au niveau mondial. La région française gère plus de 20% des effectifs du groupe. Elle a dû mettre en place une solution de gestion de la masse salariale pour répondre aux obligations légales et gérer des sous clefs de répartition toujours plus nombreuses.

La solution Eliot d'Euristic, qui pourrait à terme se déployer pour d'autres pays, a permis :

- 1 - de transposer les processus Excel en fiabilisant et optimisant les calculs,
- 2 - de s'adapter au mode de fonctionnement de chaque équipe (finance ou RH).

Les contrôleurs de gestion travaillent de façon autonome, grâce à la souplesse et à la richesse du paramétrage. Ils exploitent de nouvelles fonctionnalités et enrichissent les analyses.

Eliot calcule en quelques heures ce qui prenait auparavant trois semaines avec les ajustements. Les utilisateurs disposent des réponses quasiment instantanément avec un accès direct à l'information décentralisée auprès des directions métiers. Cela permet de mieux répartir les charges de travail et de s'organiser différemment. Ils sont libres de trier, classer, recalculer les données comme ils le souhaitent sur le périmètre qui leur est réservé.

Demain, la solution pourra étendre l'affichage à de nouvelles données allant jusqu'à l'individu pour de nouveaux utilisateurs. Au-delà des possibilités de calcul enrichies, ces solutions de gestion de la masse salariale, par leur souplesse, reflètent l'évolution de l'organisation et de la culture des entreprises dans lesquelles elles sont déployées.

LE DEROULEMENT DU PROJET

Lancé en avril 2009, le projet ne met que six mois pour être déployé au siège et dans la filiale commerciale. *« Le plus long a été de définir en interne tous les indicateurs budgétaires que nous souhaitions suivre car les besoins étaient très différents selon les entités du groupe (production, service commercial, R&D...) »*. Au final, plus d'une centaine de rubriques ont été arrêtées pour l'analyse des écarts de masse et le suivi des postes et des effectifs. Avec des spécificités pour le contrôle de gestion industriel : suivi de la productivité, de l'absentéisme, du recours aux intérimaires, des primes liées aux heures supplémentaires ou aux décalages horaires. Pour garantir la réussite d'un tel projet, David Agnese note qu'il est essentiel de bien définir en amont la méthode d'analyse des écarts. *« Il faut également impliquer très tôt tous les futurs utilisateurs de la plateforme et pas seulement leur hiérarchie »*.

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Eliot est aujourd'hui utilisé par une dizaine de contrôleurs de gestion pour l'activité France du groupe. Mais la plateforme pourrait aussi être déployée dans certaines filiales internationales. *« C'est un outil multilingue capable de travailler sur plusieurs sites distants »*. Au siège de Virbac, son interfaçage avec les données de paie a déjà permis d'automatiser et de fiabiliser la préparation du budget des effectifs et de la masse salariale et de faciliter les suivis mensuels. Toutes les informations sont désormais récupérées sans qu'aucune saisie ne soit nécessaire. Les modules de simulation permettent de définir précisément la date et la nature des éléments prévisionnels (effectifs, temps de travail, politiques de rémunération, etc.). Et les budgets sont calculés en une seule étape pour tous les niveaux d'organisation de l'entreprise : opérationnel, analytique, consolidé... *« La charge de production a sensiblement diminué et nous avons gagné un temps considérable dans la préparation du budget et le suivi mensuel : à périmètre constant, nous n'y passons plus que 14 jours par an au lieu de 60 jours ! »*, se félicite David Agnese. Grâce à Eliot, le groupe peut, en outre, éditer un budget révisé tous les deux mois. *« En 3 jours, tout est bouclé, alors qu'il nous fallait plus de deux semaines auparavant »*. Il est ainsi beaucoup plus facile de mettre en place des mesures correctives tout en conservant le budget approuvé. Mais le logiciel est également très apprécié pour ses fonctions d'identification et d'analyse des écarts. *« Eliot permet de rapprocher automatiquement le budget et les derniers résultats mensuels de paie. Nous pouvons ainsi mieux mesurer certains surcoûts liés, par exemple, à l'absentéisme ou au recours à l'intérim et suivre plus finement l'évolution des postes et des effectifs »*. La plateforme s'avère, enfin, être un précieux outil d'aide à la décision pour toutes les directions opérationnelles du groupe. *« La simulation de scénarios permet de mesurer immédiatement l'impact d'une augmentation ou d'un plan d'embauche »*. Et chaque contrôleur de gestion peut créer lui-même de nouvelles feuilles d'analyse en fonction des besoins de sa direction métier. *« Grâce à cette autonomie, le contrôle social et tout le pilotage RH de l'entreprise s'en trouvent nettement optimisés »*, confie David Agnese.

Propos rapportés par Christiène Brancier