

**MEMOIRE
MASTERE SPECIALISE EN CONTROLE DE
GESTION**

**Pilotage de la masse salariale dans un
centre d'appels
Cas Webcad Maroc**

**Elaboré par :Mr My El Hassan ALAOUI EL
BALGHITI**

Encadré par :Mr Mohamed Boumesmar

- Octobre 2006 -

Dédicace

Avant d'entamer ce rapport, je tiens à exprimer mes chaleureux remerciements à mon encadrant Mr. **Mohamed Boumesmar**, expert comptable et professeur à l'**ISCAE**, pour son soutien probant tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens également à adresser mes remerciements à Mme. Bouchra Arjouzi directeur administratif et financier de WEBCAD, les contrôleurs de gestion Mme. Cécile Hamza-Dulliand / Mr.Mohamed Kouachi et le responsable de paie Mr.Ahmed Haguig qui m'ont beaucoup aidé.

Merci également à tout le corps professoral et administratif de l'**ISCAE**, sous la direction de monsieur **Mohamed Mouaffak**.

PLAN

INTRODUCTION.....	4
I - Définition de l'activité des centres d'appels.....	5
II - Présentation de la société WEBCAD.....	9
III - Thème et argument de choix.....	10
<u>Partie I- Présentation et analyse de l'existant.....</u>	11
I- Politique et système de recrutement.....	12
II- Le parcours professionnel et fiche des postes.....	22
III- Système d'information et Système de rémunération.....	34
<u>Partie II- Maîtrise et pilotage de la masse salariale.....</u>	45
I- Les outils de pilotage de la masse salariale.....	46
II- La mise en place des outils de pilotage de la masse salariale.....	50
III- Les coûts liés à la masse salariale.....	69
CONCLUSION.....	73
Bibliographie.....	74

INTRODUCTION



I- Définition de l'activité des centres d'appels :

Les organisations en tout genre et de toute envergure investissent dans la relation client et ce au delà du point de vente initial. Les entreprises concurrentielles se doivent d'attirer des clients, d'établir un lien de confiance et de tirer le maximum des relations avec les clients en offrant un avantage précis.

Le centre d'appels, centre de contact clients, est un **ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques** (téléphone, fax, e-mail, web...) permettant de gérer à distance une relation avec les clients, les prospects, les fournisseurs et les partenaires d'une entreprise pour des tâches aussi diverses que les secteurs d'activité sont multiples.

Un centre d'appels est un centre de services dont le rôle consiste à traiter les appels en grand nombre d'une entreprise cliente. Les appels peuvent être **entrants** c'est-à-dire qu'ils sont reçus, comme dans le cas d'un service de support après vente où les clients demandent des informations à l'entreprise. Les appels peuvent être **sortants** et dont le but est alors, comme dans le cas d'une prospection téléphonique, de proposer des produits ou services à des clients potentiels. Le centre d'appels peut être **interne** : ce sont les salariés de l'entreprise qui répondent directement à la clientèle ; ou **externe** : l'entreprise confie à un prestataire spécialisé dans l'accueil téléphonique le soin de traiter les demandes de sa clientèle ou d'effectuer pour son compte des enquêtes téléphoniques. Le centre d'appels joue un rôle primordial dans la relation avec la clientèle.

Le centre d'appels intervient à chaque étape du cycle de vie du client :

- Connaissance de la marque : Télémarketing
- Produit et offre de services adaptés : Segmentation des produits et services
- Facilité d'achat : Commerciaux disponibles et efficaces
- Facilité de connexion : Préconisation au client
- Qualité du service : Résolution en un seul contact 24h/24, 7j/7, 365j/365
- Facilité de paiement : Fidélisation et télémarketing de défense.

Dans un mode réactif mais aussi proactif :

➤ **Réactif : Appels entrants**

- Informations générales sur la société et le marché
- Information produit
- Service Hotline
- Compliance management
- Service après-vente
- Order acceptance
- Donations
- Rewards
- Sales force support

➤ **Pro-actif : Appels sortants**

- Telephone sales (B to B)
- Lead generation
- Custor data collection
- Market research
- Customer satisfaction analysis
- Customer care, Account management
- Customer-Club care
- Dealer network service (information, order acceptance)
- Customer retention

Et se développent en raison de quatre facteurs :

➤ **L'intensité concurrentielle**

- fidéliser son parc client
- multiplier les canaux de vente
- accroître son efficacité commerciale

➤ **Le niveau d'exigence des clients**

- Joindre son fournisseur :
 - quand il veut
 - comme il veut
 - d'où il veut

- Choisir ses fournisseurs pour la valeur ajoutée qu'il apportent :
 - traitement temps réel
 - services spécifiques

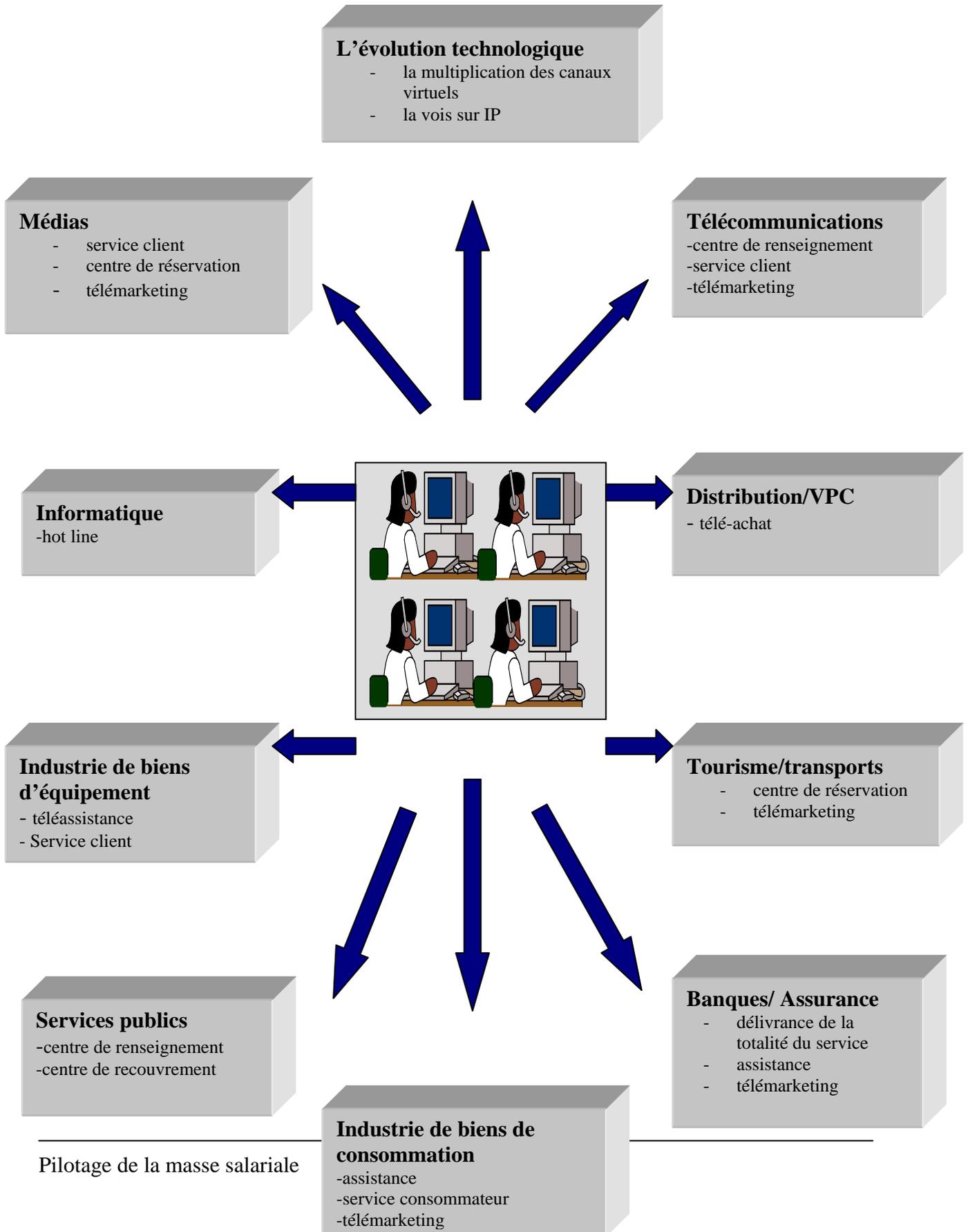
➤ **La pression de l'actionnaire sur le résultat**

- développer la vente de services annexes
- industrialiser les traitements
- réduire les cycles

➤ **L'évolution technologique :**

- la multiplication des canaux virtuels
- la voix sur IP

Ce qui explique son explosion dans tous les secteurs d'activité :



II- Présentation de la société WEBCAD :

Depuis la fin des années 90, le Maroc a connu une forte implantation de centre d'appels ou call centres principalement situés à Casablanca et Rabat. Cette implantation a connu une véritable explosion depuis 2005.

Le Maroc, grâce à son niveau de francophonie élevé, ses coûts salariaux très compétitifs et son excellent réseau de télécommunications (qui a d'ailleurs été valorisé dans la récente introduction en bourse de Maroc Telecom), s'impose comme la première destination pour l'implantation des centres d'appels francophones, loin devant la Tunisie, l'Algérie et le Sénégal.

Aujourd'hui, le Maroc compte environ 80 centres d'appels, ce qui représente environ 6000 positions de travail. Cette délocalisation a donné une forte impulsion au marché du travail dans la mesure où elle cible des profils assez larges et tous les âges.

Créée fin 2000 à Rabat, la société Webcad est devenue en 5 ans un des leaders des centres d'appels avec plus de 1600 salariés répartis sur quatre sites.

Avant d'être rachetée par le groupe WEBHELP en 2003, la société WEBCAD était une petite société dont l'effectif ne dépassait pas quarante personnes.

En effet, l'année 2003 a été marquée par une grande transformation dans l'histoire de Webcad, avec un fort besoin exprimé par ses clients. Face au rythme très rapide de cette croissance, la société va éprouver des difficultés pour financer les investissements nécessaires. Afin de rétablir cette situation, la société Webcad va être rachetée par son principal client, le groupe français opérateur international de centres d'appels Webhelp.

Depuis son rachat, la société a connu un grand développement passant de quarante salariés en avril 2002 à plus de 1600 salariés à fin septembre 2006, répartis sur quatre sites situés en totalité à Rabat.

L'année 2005 est une autre année marquante dans l'histoire de notre société dans la mesure où celle-ci a obtenu le prix 2005 de « l'entreprise socialement responsable » du Gouvernement Marocain, manifestation organisée chaque année dans le but d'encourager les entreprises à investir plus sur le volet social.

Afin de répondre aux besoins de ses clients et d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants (augmentation du chiffre d'affaires à plus de 50% en 2006), la société WEBCAD a lancé deux projets pour la construction de deux nouveaux sites à Rabat et à Fès afin de diversifier sa présence au Maroc. La société est capable d'accueillir respectivement 200 et 550 positions sur ses 2 nouveaux sites, qui sont opérationnels depuis la fin du mois de mai 2006. Un 6^{ème} site sur Rabat est en cours d'aménagement.

II Arguments de Choix du sujet

La masse salariale représente un poste important dans le compte d'exploitation d'un centre d'appels puisqu'elle représente plus de 60% de la totalité des charges.

Le contrôle de gestion doit donc porter une intention particulière à ce poste afin d'assurer un pilotage efficace de ses coûts.

A ce jour, la problématique est que la société dispose des compétences mais pas des outils nécessaires qui permettraient d'analyser les variations que connaît la masse salariale. Or, il est indispensable pour la Direction Générale de pouvoir s'appuyer sur un cortège d'informations nécessaires à la prise de décision concernant la masse salariale, que ce soit directement par rapport aux salaires qu'en termes d'amélioration de la rentabilité.

Parmi les priorités fixées par le contrôle de gestion, la première est de trouver les outils à mettre en place pour permettre rapidement à notre société de pouvoir piloter la masse salariale.

L'objectif de notre thèse consiste à faire le lien entre les approches de la direction financière et la direction des ressources humaines afin de fiabiliser les analyses, en se basant sur le traitement des analyses socio-économiques imposées par un pilotage rationnel, des indicateurs de gestion sociale, l'évolution de la masse salariale et la gestion prévisionnelle.

Partie I

Présentation et analyse de l'existant



I - Politique et système de recrutement :

L'objectif de la procédure recrutement est de recruter des téléconseillers (TC) adaptés avec des profils et des formations permettant de satisfaire nos clients et leur permettre de progresser professionnellement. Les recrutements des TC peuvent se faire en interne ou en externe.

Le recrutement interne est actif lorsque certains projets sont arrêtés ou bien lorsqu'ils sont en période de basse saison où le flux d'appels est moins important et que l'effectif doit être réduit. Les TC concernés sont alors basculés vers les projets qui ont formulé des besoins en recrutement.

Le recrutement externe est plus important que le recrutement interne puisqu'il permet à la société d'avoir les ressources humaines nécessaires pour répondre à ces besoins en téléconseillers, tout en se basant sur des demandes d'emplois suite aux annonces et aux dépôts de candidatures spontanées.

Afin de répondre à ces besoins en matière de ressources humaines et atteindre ces objectifs dans des bonnes conditions, la société Webcad a créé un service de recrutement composé aujourd'hui de huit personnes, qui assurent la fonction de recrutement suivant une procédure où la société explique ses règles et ses normes de recrutement.

La chaîne globale de recrutement est décomposée en 4 étapes principales :

- 1- Identification des besoins
- 2- Recherche des profils
- 3- Traitement des candidatures
 - a. Recrutement interne
 - b. Recrutement externe
- 4- Informations des demandeurs

1 - Identification des besoins en téléconseillers :

L'identification des besoins en recrutement constitue une phase du processus planification. Les chefs de projet formulent leurs demandes de recrutement en cas :

- de lancement d'un nouveau business,
- de montée en charge de l'effectif du business,
- pour couvrir et anticiper un turnover.

Si le business est actif et que le besoin en recrutement est dû à la montée en charge de l'effectif ou pour couvrir un turnover, les besoins en recrutement sont communiqués au service recrutement par l'intermédiaire du formulaire « Demande de recrutement ».

Le chef de projet saisit les informations suivantes :

- la date de la demande
- le nombre de personnes à recruter (besoin théorique et réel en TCs)
- la date d'intégration
- durée de la formation métier
- type d'activité : appels sortants, appels entrants commercial, appels entrants technique, mails
- disponibilités : full time, part time, absences planifiées, horaires
- formation
- types d'expériences
- langues parlées et niveaux

Si le business est nouveau et en phase de mise en place, les besoins en recrutement sont intégrés dans le document « P02 » et envoyé au service recrutement. Des règles particulières de staffing sont alors à appliquer, elles sont décrites dans la procédure « Parcours professionnel ».

Les demandes sont formulées 3 semaines avant la date d'intégration à la Webhep University (WHU) afin de permettre un temps suffisant de gestion des candidatures garantissant un bon niveau de satisfaction client.

La demande de recrutement peut être refusée par le service recrutement si :

- le demandeur n'a pas rempli le formulaire de demande de recrutement,
- a omis de renseigner les champs précisés dans le formulaire ou les a renseigné de manière imprécise,
- le type de profil ou l'un des critères de sélection demandé n'est plus accepté par la direction.

Dans le cas où la demande est refusée, le demandeur est informé via mail des raisons du refus de la demande.

2 – Diffusion des offres d'emploi :

Après réception des besoins, le responsable recrutement lance des offres de recrutement.

En ce qui concerne le recrutement interne, les annonces sont passées auprès des chefs de projets ou via l'intranet Webcad. Dans le cas du recrutement externe, les annonces sont passées auprès de la presse, des sites Internet de recrutement et des campagnes de parrainage peuvent être organisées. Les CVs des candidats sont aussi collectés par voie de candidatures spontanées.

Dans le cadre du recrutement interne, les candidatures des TCs sont traitées différemment suivant la situation du projet :

- cas d'un projet en dé staffing : l'accord du chef de projet de départ n'est pas nécessaire,
- cas d'un projet en activité nominale ou montée en charge : l'accord sur la date de départ du TC doit être établi entre le CP de départ et celui d'arrivée.

En cas de désaccord, une demande d'arbitrage est formulée par le CP demandeur vers la Direction du site.

3 - Traitement des candidatures :

Action 1 - Présélection et tri des curriculums vitae (CVs) :

Une première sélection des CVs reçus est faite par les chargés de recrutement. Les CVs sont retenus en fonction du niveau de français du CV et de la lettre de motivation, le niveau d'études et l'expérience en centres d'appels. Les candidats sont par la suite appelés par téléphone pour passer un entretien téléphonique.

Action 2 - Entretien téléphonique :

Les chargés de recrutement contactent les candidats retenus par téléphone. Au cours de l'entretien téléphonique conduit en français, ils évaluent le niveau de français, l'aisance au téléphone et la motivation du candidat. Une grille d'évaluation est remplie au cours de cet entretien téléphonique.

Si le candidat ne correspond pas à l'un des critères, sa candidature n'est pas retenue. Le chargé de recrutement informe le candidat que s'il n'est pas

contacté au cours de la semaine, sa candidature n'est pas retenue. Le candidat est alors invité à postuler une autre fois quand il aura amélioré ses compétences.

Si le candidat est retenu, il est convoqué à une session de groupe.

Action 3 - Entretien de groupe :

Les candidats sont convoqués aux sessions d'entretien de groupe par groupe de 10 personnes. Les sessions ont lieu le matin ou l'après-midi pendant une durée de 4 heures et sont animées par le chargé de recrutement et le professeur de français.

Plusieurs activités sont conduites pendant les sessions de groupe. Le chargé de recrutement fait une présentation de l'entreprise et distribue un guide appelé « le guide du nouveau collaborateur » qui explique les rémunérations des TCs, les horaires de travail et les avantages sociaux au sein de Webcad. A leur tour, chacun des candidats se présente et le chargé de recrutement anime une discussion au travers de laquelle il évalue l'expression orale des participants.

Les commentaires et les notes sont reportés dans le document « Grille d'évaluation orale ».

En deuxième partie de la session de groupe, les candidats passent un test écrit composé de :

- Test de grammaire
- Compréhension écrite et orale
- Culture française
- Dictée
- Expression écrite
- Compréhension logique
- Test informatique

Action 4 - Entretien individuel :

Les candidats ayant réussi la session de groupe sont appelés pour un entretien individuel. L'entretien individuel a lieu avec le chargé de recrutement et se fait en deux parties.

La première partie est la simulation téléphonique pendant laquelle le chargé de recrutement joue le rôle du client et le candidat le rôle du TC. Celui-ci est évalué sur la structure de l'entretien, la qualité du discours et son professionnalisme.

La deuxième partie de l'entretien individuel est une discussion qui permet au chargé de recrutement d'évaluer la motivation du candidat, d'identifier ses disponibilités, valider son profil et désigner le business auquel il pourra être affecté.

Action 5 - Entretien de validation :

Après la validation du profil du candidat par l'entretien individuel, sa candidature est transférée au chef de projet où le candidat pourra potentiellement être affecté. Le service recrutement remet au chef de projet le dossier du candidat, il contient son CV, sa lettre de motivation et les résultats des tests de recrutement ainsi que la fiche d'évaluation que le chef de projet remplit.

Le chef de projet valide en premier lieu les compétences techniques ou commerciales du candidat par rapport au poste. Cette tâche peut être déléguée à un superviseur senior. Le chef de projet ou le superviseur peuvent demander l'assistance de l'expert métier ou le formateur métier quand il s'agit de profils purement techniques ou commerciaux. Dans certains cas, le client et le CSM peuvent intervenir pour valider les candidats.

Pendant la deuxième partie de l'entretien, le chef de projet remet une description de poste au candidat qui diffère en fonction du projet. Les informations à communiquer par exemple pour un TC qui va opérer dans un projet d'émission d'appels sont du type : objectif quotidien à atteindre (nombre d'appels défini par l'encadrement), chiffre d'affaires hebdomadaire et mensuel, prospection auprès des clients, envoi des devis, traitement des mails et les primes qui peuvent être distribuées si les objectifs sont atteints.

Les informations à communiquer pour un TC qui va opérer dans un projet de réception d'appels sont du type : assistance technique ou commerciale à fournir aux clients, gestion des réclamations et les appels virulents, validation des commandes et traitement des mails.

Le chef de projet explique la nature des shifts qui peuvent être fixés pour les projets d'émission et variables pour les business de réception avec une pause déjeuner variant entre 30 minutes et 2 heures. Chaque TC a droit à des pauses d'un total de 45min par 9h de production journalière.

L'évaluation des TCs est mensuelle. Elle est réalisée par ses encadrants par l'intermédiaire de l'assiduité, la productivité et la qualité de son discours.

Ces critères d'évaluation donnent droit à une prime de rendement mensuelle de 600 DH.

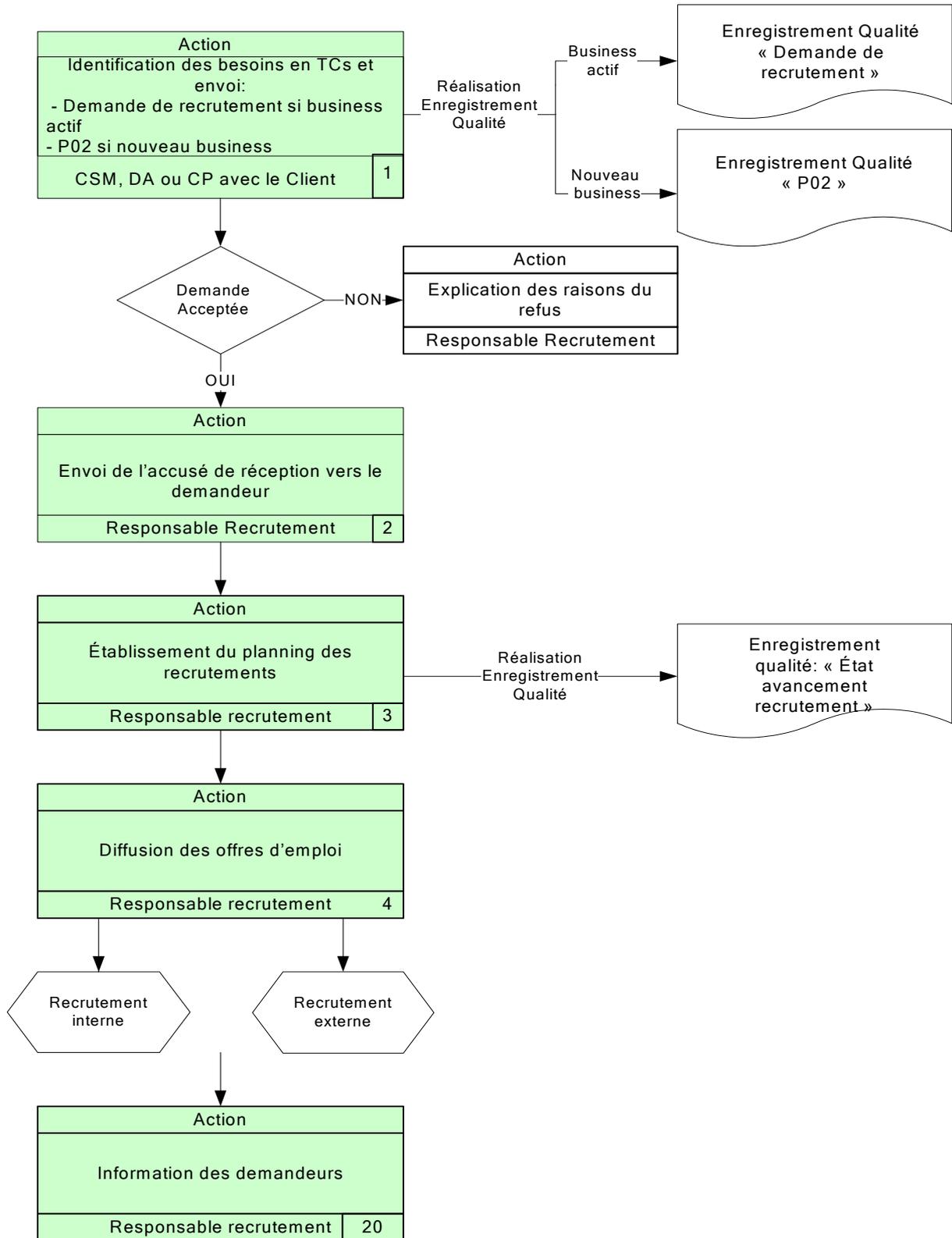
Le chef de projet peut, si cela est possible, proposer au candidat de réaliser quelques doubles écoutes afin qu'il prenne bien conscience du travail quotidien.

Au cours de l'entretien, le chef de projet remplit une fiche d'évaluation qu'il remet ensuite au service recrutement. Si le candidat n'est pas validé, il est proposé pour un autre projet et le responsable recrutement l'informe que sa candidature est en cours de validation en attendant que des besoins sur des projets plus compatibles avec son profil soient exprimés.

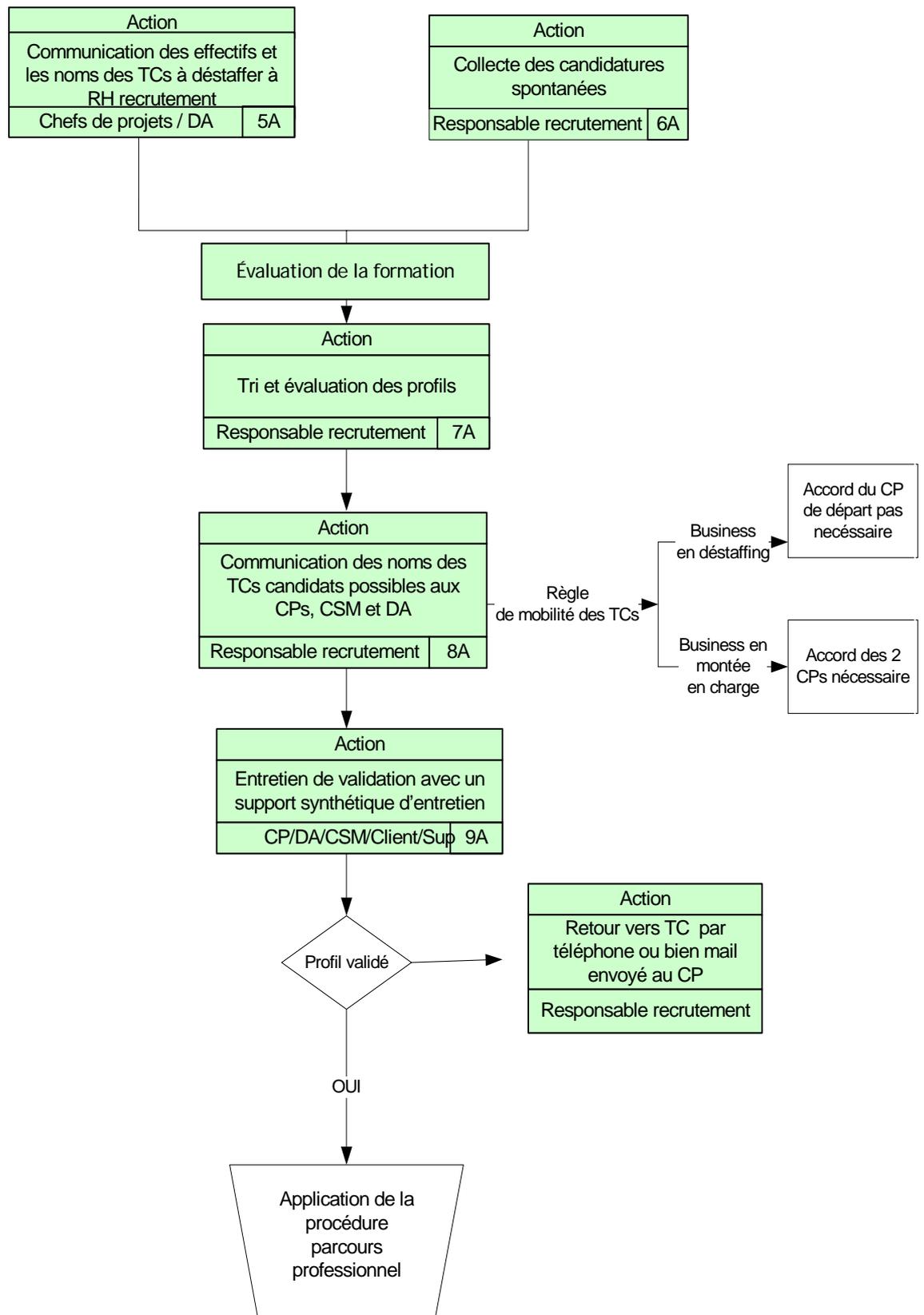
4 - Information des demandeurs :

Le responsable recrutement établit un état d'avancement des recrutements et l'envoie le mercredi et le samedi de chaque semaine aux chefs de projets et à la Direction. Cet état contient les besoins en recrutement, le nombre de recrutements effectués, l'écart et la date d'intégration. En fin de semaine, une fiche des candidats retenus est envoyée aux chefs de projets, elle reporte les noms et prénoms des TCs, les notes des différentes phases de recrutement et le business auquel ils sont affectés.

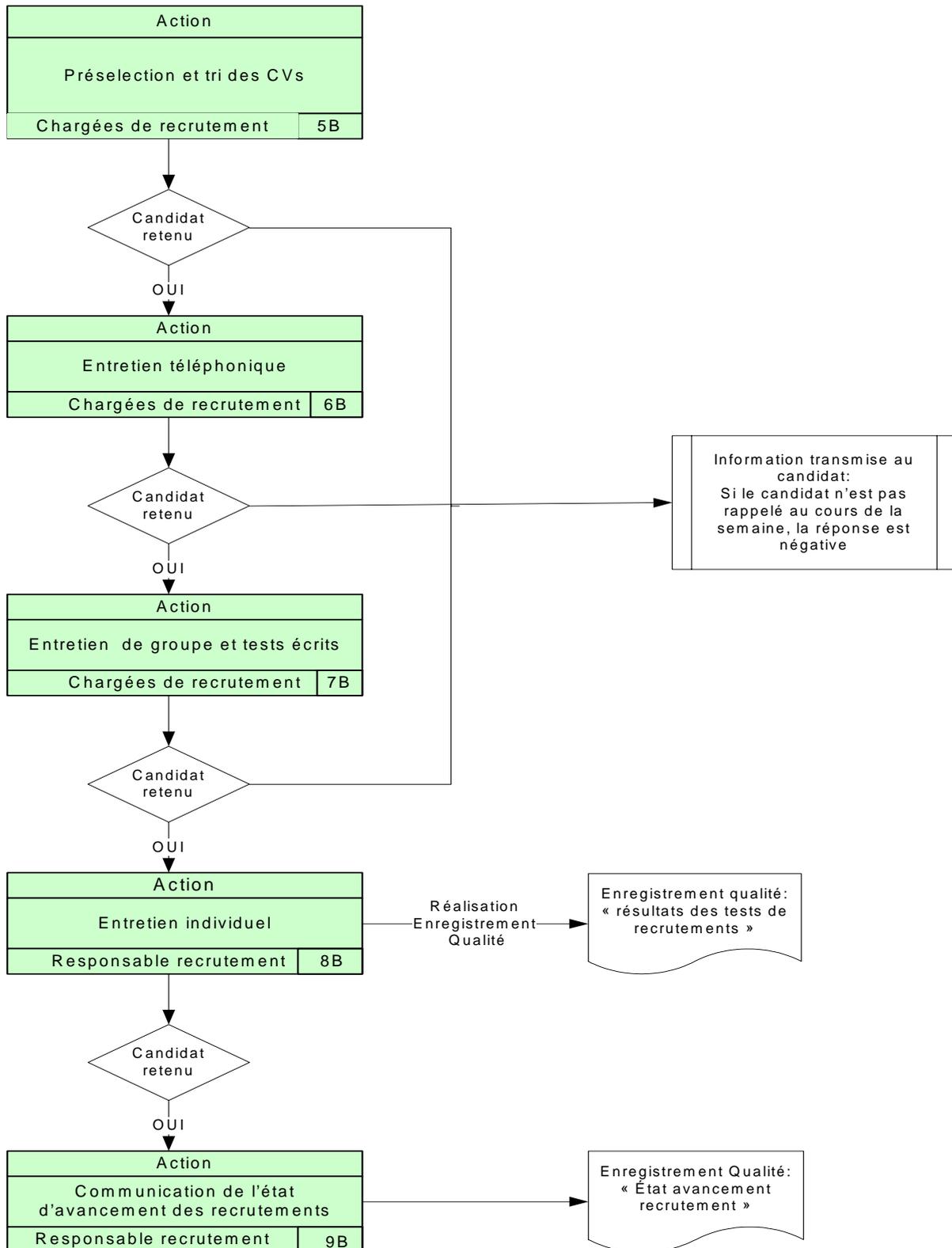
Schématisation :

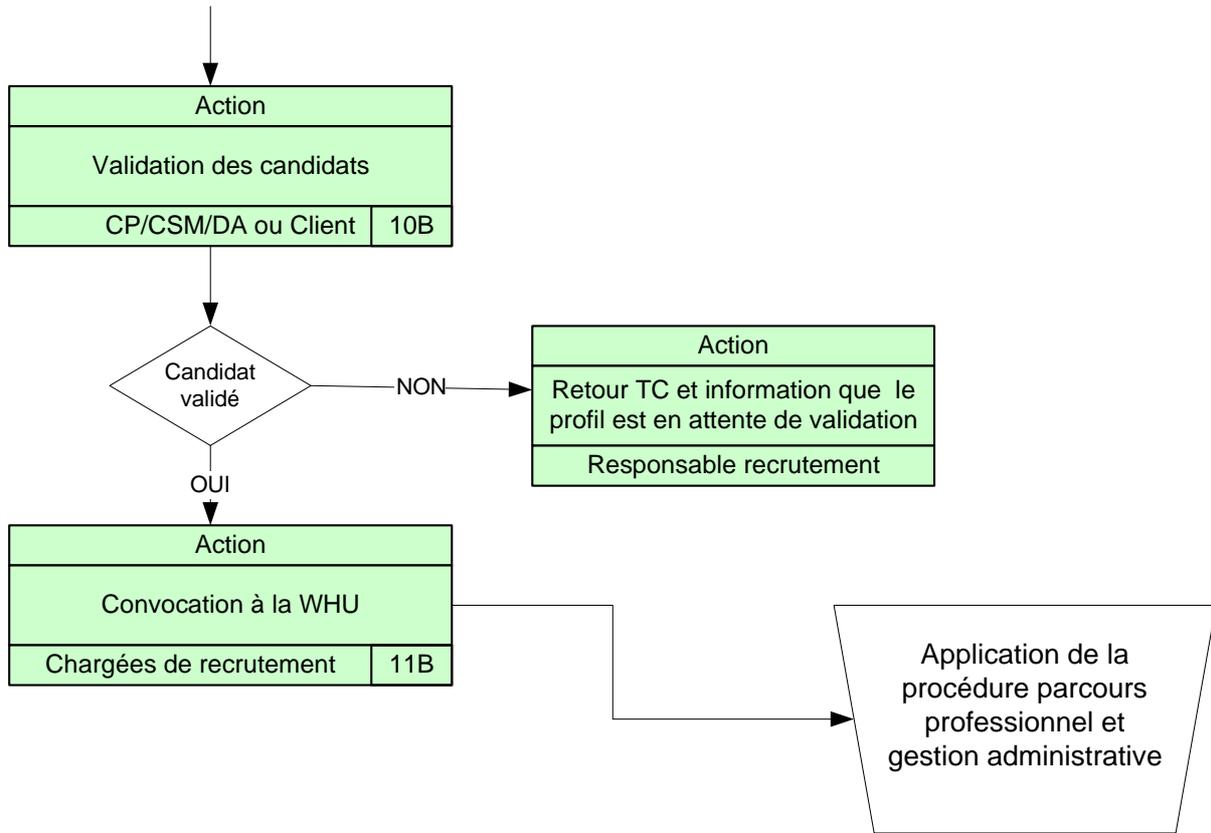


Recrutement interne:



Recrutement externe :





II Le parcours professionnel et fiche des postes

1- Les fiches des postes

A- Le chef de projet (CP)

Rattaché au directeur de production, le Chef de Projet est responsable des résultats de son Projet et de l'ensemble de ses équipes (Télé Conseillers – Superviseurs – Formateurs Métier – Vigie ...). Il assure l'optimisation et la rentabilité de ses équipes.

Ces missions sont :

Missions liées à la production

- Il est responsable de la production en temps réel ;
- Il garantit et s'assure au quotidien des ratios de production (le taux de prise d'appels, la file d'attente, la DMC/DMT, les temps de pause...) et des engagements pris vis-à-vis du client ;
- Il met en place les actions nécessaires à l'atteinte des objectifs ;
- Il maîtrise les indicateurs clés de pilotage de l'activité ;
- Il établit, contrôle et analyse quotidiennement le(s) reporting(s) de production et les transmet aux clients/CSM/DA/Directeur de production ;
- Il est force de proposition afin d'anticiper toutes les actions nécessaires au bon fonctionnement de son projet ;
- Il a un rôle d'alerte auprès de son directeur d'activité (ou directeur de production ou de centre), des équipes techniques, des ressources humaines, et du directeur de clientèle en cas de dysfonctionnement perturbant la production (les lenteurs de connexion, la téléphonie, les absences, les axes d'amélioration).

Missions liées à la communication et au management des équipes

- Il monte en compétence son équipe de superviseurs et formateurs / experts métier (conseille, forme, suit l'évolution, encadre, contrôle, recadre, explique, discipline ...)
- Il développe l'autonomie de son équipe (responsabilise, fixe des objectifs, délègue..)
- Il motive et fidélise (écoute, fédère, fait évoluer, développe l'esprit d'équipe, anticipe, communique, anime..)

- Il pilote et coordonne les équipes en production en suivant les actions des superviseurs et formateurs / experts métier au quotidien,
- Il évalue et anticipe les besoins ;
- Il sélectionne les candidats à affecter sur son projet ;
- Il s'assure du niveau de son équipe à travers des écoutes qualité.

Missions liées à l'organisation et à la gestion administrative

Le chef de projet organise son activité dans sa totalité et gère les priorités du projet

- Il constitue le planning de son équipe et l'adapte à l'évolution de la distribution d'appels ;
- Il gère ses priorités en fonction de son temps et des urgences et sait anticiper les imprévus ;
- Il est en contact avec le directeur de clientèle ; Ils élaborent ensemble le contrat de service ;
- Il centralise et saisie les éléments RH pour l'élaboration de la paie de son équipe ;
- Il assure l'organisation matérielle de son plateau (casques, position de travail...) ;
- Il est chargé d'optimiser et d'anticiper l'adéquation ressources/activité sur son projet (recrutement, mutualisation...) ;
- Il est responsable du respect des procédures internes et client

B – Le superviseur (SUP)

Rattaché au chef de projet le Superviseur est responsable de la performance de son équipe et de l'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs définis sur le projet (satisfaction client, indicateurs de performance, ratios spécifiques...)

Le Superviseur est le manager de proximité de son équipe de Télé Conseillers et s'assure en permanence de leur niveau de connaissance.

Missions et responsabilités

Ces missions sont :

- Animation de son équipe à l'atteinte des résultats ;
- Contrôle la qualité du discours et le respect des procédures « script par des écoutes régulières ;

- Apport d'un feedback immédiat aux Télé Conseillers après les écoutes.
- Réalisation d'un briefing et des débriefing réguliers ;
- Evaluation et identification des besoins en formation
- Proposition des actions correctives en cas de baisse des indicateurs de productivité et qualité (lenteur de connexion, dysfonctionnement des outils, défaut d'information de changement de procédure client, absences, retards ...)
- Etablissement et analyse les statistiques pour chaque Télé Conseiller,
- Etablissement des reportings quotidiens ;
- Fait monter en compétence son équipe de Télé Conseillers ;
- L'interface entre les Télé Conseillers et le Chef de Projet ;
- Planification, gère et contrôle les pauses ;
- Contrôle quotidiennement les horaires réalisés par les Télé Conseillers ;
- Respect les procédures d'ouverture et de fermeture, le cas échéant ;
- participation aux formations « produits » des Télé Conseillers ;
- Faire des appels afin de maintenir ses connaissances produites.

C – La vigie

Rattaché au chef de projet, la vigie a pour mission de suivre l'activité en temps réel afin d'assurer la gestion opérationnelle et le contrôle des indicateurs de production d'une ou des équipe (s) de téléconseillers sur un projet.

Ces missions consistent à :

- Pointer les absences et les retards ;
- Gérer les pauses (attribution, respect des temps...)
- Contrôler le Wrap Up ;
- Contrôler les durées de mise en garde ;
- Contrôler les durées de conversation des appels sortant sur l'assistance Technique ;
- Suivre les taux de prise de lignes ;
- Suivre la qualité de service ;
- Mettre à jour les tableaux d'affichage;
- Alerter son (ses) supérieur (s) en cas d'incidents SI et/ou téléphoniques.

C – L'expert métier (EM)

Rattaché au superviseur l'expert métier a pour mission de suivre l'activité en temps réel afin d'assurer l'assistance technique d'une ou des équipe (s) de téléconseillers sur un projet.

Ces missions consistent à :

- Assurer l'assistance de près d'une ou des équipe (s) de téléconseillers ;
- Apporter les solutions pour une ou des équipe (s) de téléconseillers ;
- Assurer une bonne gestion de la relation client de l'entreprise y compris sur des prestations spécifiques de Back Office : courriers, e-mails, télécopies.

C – Le Télé conseiller :

Rattaché au superviseur, le Télé conseiller a pour mission d'établir les bases de la gestion relation client et d'en respecter les règles d'or.

Le Téléconseiller gère les contacts client via différents canaux (téléphone, e-mail) :

Ces missions consistent à

- Réceptionner ou émettre des appels de clients afin de les conseiller et répondre à leurs questions dans les domaines commerciaux, technique, fidélisations, recouvrements, et informations.
- Vendre les produits du client de l'entreprise dans le respect des argumentaires définis par le client.
- Atteindre les objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés.
- Assurer une bonne gestion de la relation client de l'entreprise y compris sur des prestations spécifiques de Back Office : courriers, e-mails, télécopies.
- Informer les responsables hiérarchiques de tout dysfonctionnement,
- Remonter les informations terrain.
- Participer aux réunions de travail, aux entretiens individuels ou collectifs pour optimiser la qualité de service et l'organisation interne.
- Respecter les règles de confidentialité et le règlement intérieur.

2- Parcours professionnel

La gestion du parcours professionnel commence dès les premières phases de recrutement du TC. Son parcours au sein de l'entreprise est défini par 4 étapes :

- recrutement
- formation initiale
- production avec la formation métier

- mobilité et évolution

A- Recrutement :

Pendant le recrutement, les évaluations et les notations que le TC obtient sont reportées dans l’outil SIRH par les chargés de recrutement. Le responsable recrutement contrôle quotidiennement les données saisies. Ces données peuvent être consultées par le DRH, les formateurs et les chefs de projets. Selon les appréciations obtenues et ses compétences, le TC est affecté dans un business donné.

B- Formation initiale :

Lorsque le TC est admis dans l’entreprise, il intègre la formation initiale qui se compose de la formation WHU et la formation initiale métier. Les formateurs WHU et métier valident les acquis des stagiaires selon un système de quiz et d’évaluations. Les notes et appréciations obtenues ainsi que l’état de la présence des stagiaires sont enregistrés dans le SIRH par les formateurs WHU et métier. Elles sont consultées par les encadrants afin d’identifier les points d’amélioration chez le TC et de faire un suivi quand il intègre la production. A la fin de la formation WHU et métier, les stagiaires remplissent la fiche d’évaluation du formateur et de la formation. Cette fiche est transmise au responsable de formation pour la formation WHU et au Chef de projet pour la formation initiale métier, elle est également saisie dans le SIRH.

C- Production :

Dès son premier mois de production, le TC est évalué sur plusieurs items selon la nature du business : la qualité de son discours, son assiduité et sa productivité.

L’évaluation de la qualité du discours du TC est faite par l’intermédiaire des écoutes à chaud et des écoutes à froid. Les écoutes à chaud sont des écoutes en temps réel que font les encadrants en même temps que le TC traite l’appel. Les écoutes à froid sont des enregistrements d’appels aléatoirement uploadés dans la base Voice et que les encadrants et le client peuvent écouter à tout moment et évaluer.

Les grilles d’évaluation ainsi que les notes des écoutes à chaud et à froid sont disponibles dans l’outil Voice. Une requête lancée pour une période

quelconque génère les notes qualité des TCs, la note la plus faible de l'équipe, la note la plus forte et la note moyenne de l'équipe.

L'assiduité des TCs est mesurée par le nombre des retards, des départs anticipés et des jours d'absences. Le système ACD utilisé par les business permet de relever les différences entre le planning du TC et les heures de production réalisées pendant la journée. Ces différences sont justifiées par des retards, des départs anticipés ou absences et reportés sur l'outil de planification Invision et les fichiers d'éléments de salaires.

Les critères d'évaluation de la productivité diffèrent selon la nature du business. La productivité des TCs en réception d'appels est mesurée par la DMC (durée moyenne de communication) et la DMT (durée moyenne de traitement). Par contre, celle des TCs en émission d'appels est mesurée par l'atteinte de certains objectifs comme le chiffre d'affaire, le nombre de rendez-vous et le nombre des appels argumentés.

L'évaluation de la performance du TC se fait aussi par l'intermédiaire des quiz hebdomadaires ou mensuels qui testent ses connaissances du métier et du produit du client. La notation des quiz est uniformisée sur 20. La gestion de ces informations varie d'un projet à l'autre. A titre d'exemple, si le résultat du TC est compris entre 12 et 14, l'EM s'entretient avec le TC et met en place un plan d'action. Par contre, si la note est inférieure à 12, le TC suit une formation continue ou un programme individuel de progression dirigé par l'EM.

Tous les éléments d'évaluation de chaque TC sont synthétisés dans un compte rendu mensuel qui comprend les objectifs attendus du TC pour le mois M+1. Ce compte rendu est le support que le CP ou le SUP utilise lors de l'entretien mensuel avec le TC. Le CP ou le SUP peuvent détecter chez le TC un besoin de formation continue. Dans ce cas, le CP programme une formation continue dont l'objet peut être par exemple l'amélioration du niveau de langue française, la maîtrise des procédures du métier du client ou l'amélioration du discours relation client. La formation continue est déployée soit par le formateur métier ou par un formateur WHU. Les résultats obtenus à la fin de la formation continue ainsi que l'état d'assiduité sont saisis dans le SIRH.

Par ailleurs, lors de chaque constat de lacune réalisée par le SUP ou le CP sur une faiblesse de la maîtrise d'un des éléments concourant à la satisfaction du client, le SUP ou le CP organise avec le TC un brief ou une remise à niveau spécifique individuel ou en petit groupe où le défaut constaté lui est expliqué

avec la correction à apporter. Ce brief peut être suivi d'un exercice de validation de l'acquis.

D- Mobilité et évolution :

D.1 -Règles de mobilité et d'évolution :

Tous les salariés disposent d'un entretien d'évaluation annuel. Au cours de l'entretien annuel, une extraction de la base de données du parcours dans l'entreprise lui est présentée. Le CP qui conduit l'entretien doit la valider d'un point de vue informatique et corriger les manques, imprécisions et absences.

Le système d'annonce sur l'Intranet s'applique pour tous les postes, les dérogations sont décidées par Direction Générale ou Filiale/Site pour des raisons propres (confidentialité, etc). La transparence est au niveau du groupe recommandée pour toutes les promotions et notamment le premier niveau de management (Expert métier et Superviseur). En ce qui concerne les postes non publiés, le processus s'applique de la même manière, le représentant de la Direction Générale / Filiale / Site remettant au Responsable Recrutement le dossier pour la mise à jour administrative.

Lors de la décision d'ouverture de postes d'encadrant en production (projet existant, nouveaux projets), les fiches d'ouverture de postes encadrant (formulaire Intranet) doivent être créés et transmises à la DRH après validation budgétaire. Le responsable recrutement traite la demande pour instruire le dossier, il s'appuie sur la fiche du poste à pourvoir décrivant le profil, l'expérience, la formation nécessaire, les qualités personnelles exigées par le poste à pourvoir. Il identifie aussi la nécessité pour le projet de renforcer ou pas l'expérience moyenne des encadrants notamment sur les projets avec des fortes montées en charge ou bien les nouveaux projets. Il publie systématiquement, sauf si la confidentialité a été décidée par la Direction, l'annonce de recrutement sur l'Intranet de la société. Il recherche également si les candidats validés dans le tableau des mobilités internes correspondent à la demande.

Le responsable recrutement rencontre les candidats potentiels et présente au CP/DA les 3 à 4 profils les plus adaptés. Le CP/DA reçoit les candidats et valide les candidatures. La décision de nomination à un poste d'encadrement est prise par le Directeur de Site/Filiale sur la base d'une proposition conjointe de la DRH et du CP/DA. Le responsable de recrutement se charge d'informer les

candidats de la suite donnée à leur candidature et de valider avec la hiérarchie du candidat retenu la date de départ (la période de transfert ne peut pas excéder 1 mois dans le cas d'un TC, d'un SUP ou d'un EM - pour les autres fonctions, les spécificités et contraintes du poste de départ sont prises en compte par la DRH qui propose un planning).

La DRH doit établir de manière semestrielle avec une mise à jour trimestrielle un document synthétisant les besoins en terme de profils/compétences avec une visibilité sur au moins 1 an permettant d'orienter les TC dans leurs demandes d'évolution.

La DRH doit également veiller que sur les nouveaux projets des seuils soient appliqués en terme de management. Au moins un tiers de l'encadrement du projet doit disposer d'une expérience préalable en Centre d'Appels et du management, toute dérogation à cette règle doit être validée par le Directeur Site/Filiale.

D.2- Types de mobilité :

On distingue 4 types de mobilité :

- mobilité transversale
- mobilité expertise
- mobilité management
- mobilité fonction support

D.2.1- Mobilité transversale :

La mobilité du TC est considérée transversale quand celui-ci intègre un autre projet. La demande de mobilité peut être faite par le TC s'il souhaite développer d'autres compétences des métiers de la relation client comme la télévente, l'assistance technique, l'assistance commerciale ou autre. La mobilité vers d'autres projets peut être imposée au TC quand le projet se trouve dans la nécessité de diminuer son effectif.

D.2.1.1 - Mobilité demandée :

Si la mobilité est demandée, le TC communique sa demande de mobilité à la DRH. Avant de formuler la demande, le TC doit avoir acquis 12 mois d'expérience dont 6 mois de bonne performance régulière. Celle-ci est mesurée par des indicateurs qualité et productivité. Si la demande est acceptée, la DRH

convient avec le CP du projet de départ d'une date comprise entre une semaine et un mois, selon les impératifs de la production, à laquelle de TC sera muté vers un autre projet. Son nom est par conséquent inscrit dans le tableau de mobilités internes qui est mis à jour par la DRH. Dans le cas où la demande de mobilité est refusée, la DRH explique au TC les raisons du refus et lui propose un plan d'action afin qu'il puisse renforcer ses compétences et le préparer à son évolution.

D.2.1.2- Mobilité imposée :

Si la mobilité du TC est imposée, le CP du projet de départ communique une semaine avant la date de destaffing à la DRH la liste des TC susceptibles de quitter le projet. Les TC sont informés par le CP qu'une nouvelle affectation va leur être attribuée et qu'ils seront contactés par la DRH, le CP doit veiller dans cette communication à maintenir leur motivation. Leurs noms sont inscrits dans le tableau des mobilités internes.

Dès que les demandes de recrutements de TC sont formulées par le CP, le responsable recrutement recherche en priorité dans le tableau des mobilités les TC ayant l'expérience et la formation qui conviennent au profil demandé. Si le profil convient, il est présenté au CP qui valide ou non la candidature (cf Procédure Recrutement).

Lors de son arrivée sur le nouveau projet, le CP informe la DRH de l'intégration en formation continue métier du nouveau TC et remplit sur le planning prévisionnel ses jours de présence en formation. A l'issue de la formation, le formateur métier collecte les données de présence à la formation (fiches de présence datées et signées) et saisie dans le SIRH l'évaluation et les appréciations concernant le TC et le type de formation suivie. Ces informations peuvent être consultées par la DRH et le CP. Une fois en production, le TC est évalué selon le processus décrit ci-dessus (cf. 3.3 production).

D.2.2- Mobilité expertise :

La mobilité en terme d'expertise concerne les TC qui souhaitent s'orienter vers des fonctions d'expertise, de connaissance approfondie d'un métier et de formation. Les fonctions offertes dans ce domaine sont Expert métier et Formateur.

L'ouverture d'un poste d'expert métier est décidée au niveau du CP et du DA, elle est validée par le Directeur Site/Filiale. La demande est alors transmise au Responsable Recrutement.

Les conditions d'éligibilité à un poste d'Expert métier ou Formateur sont de plus de 6 mois d'expérience dans le poste ou bien de 3 mois avec une expérience dans la relation client dans un autre centre.

Le TC peut déclarer sa candidature pour une fonction d'Expert métier ou Formateur auprès de la DRH à la suite de la publication d'une annonce sur l'Intranet. Les candidatures placées dans le tableau des mobilités internes sont examinées en premier par la DRH.

Au cours de l'entretien, la DRH évalue sa motivation pour le poste, ses performances dans les postes précédents et ses capacités liées aux métiers d'expertise. Les résultats de l'évaluation du TC sur son comportement, la qualité de son discours et sa productivité doivent être supérieurs à la moyenne du groupe.

Son niveau de compétences métier, ses qualités pédagogiques ainsi que son charisme en terme de transmission des connaissances sont évaluées. Un refus fait l'objet d'une justification par la DRH ou le responsable hiérarchique par délégation. A cette occasion un plan d'actions peut être proposé au candidat afin de le préparer à une prochaine évolution.

Son nom peut être placé dans le tableau des mobilités internes s'il passe l'étape de l'entretien avec le Responsable Recrutement et le CP pour un prochain poste d'expertise.

Une fois le choix du candidat réalisé par le CP/DA et la DRH, le candidat doit être validé par le Directeur Site/Filiale. En cas de désaccord entre le CP/DA et la DRH, l'arbitrage est réalisé par le Directeur Site/Filiale. Une fois le candidat choisi, il est informé par la DRH.

Une date de départ avec un préavis qui ne peut pas excéder 1 mois est convenue avec le Chef de Projet de départ. Une formation initiale aux bases du management est alors dispensée au candidat et un toolkit de ses missions lui est remis. Il entame alors un parcours de 3 mois d'essai à l'issue desquels il est

évalué par son CP et DA. Il est également évalué par le Service Formation de la WHU.

Les éléments de satisfaction client (satcli, retour client, qualité du discours TC, atteinte d'objectifs) sont également utilisés. Le CP dresse un compte rendu qui contient tous les éléments de l'évaluation ainsi que la décision de le confirmer. S'il est confirmé dans ses fonctions, une formation avancée au management lui est alors dispensée sur une période pouvant s'étaler sur 1 an. Ce compte rendu est utilisé par la DRH afin qu'elle mette à jour les données du parcours du salarié dans le SIRH. Au cours de son parcours autant qu'expert métier, il est évalué à la fin de chaque mois.

Un Expert métier peut être mutualisé sur un autre projet. Dans ce cas, il doit avoir une expérience d'au moins 3 mois afin que sa demande de mutualisation soit acceptée. Par contre, s'il souhaite évoluer vers un poste de Formateur, il doit avoir acquis 6 mois d'expérience dans le poste d'Expert métier avec une appréciation favorable de ses compétences.

En ce qui concerne la fonction d'Expert métier, il est possible que des exigences soient introduites quant au métier d'origine s'il contient des spécificités importantes, ce point doit être validé par la DRH.

Avant sa prise de fonction sur un nouveau projet, un Expert métier peut passer par une phase de prise d'appels afin d'assurer une bonne prise en compte de ses compétences.

D.2.3- Mobilité management :

La mobilité management concerne l'évolution du TC vers un poste de superviseur où il prend une responsabilité d'encadrement. Le TC doit avoir une expérience de 12 mois au minimum ou 6 mois s'il a acquis une expérience dans la relation client dans un autre centre. Ses résultats d'évaluation doivent être supérieurs à la moyenne du groupe.

Les processus de sélection et de nomination sont identiques à celui de l'Expert métier sauf sur les critères évalués qui vont concerner : l'évaluation des compétences de management.

La mobilité management s'applique aussi pour un superviseur qui souhaite évoluer vers un poste de chef de projet, de superviseur vers superviseur mutualisé ou d'un autre projet ou d'un autre projet. Dans le cas d'évolution d'un

superviseur vers un poste de CP, le candidat doit avoir une expérience de 12 mois en tant que superviseur et sur au moins deux projets.

Un CP ou un superviseur peut être mutualisé s'il dispose d'une expérience d'au moins 3 mois.

Par contre, dans le cas de changement de projet, le CP ou le superviseur doivent avoir acquis une expérience de 6 mois sur le projet initial.

D.2.4- Mobilité fonction support :

Le recrutement des fonctions support suit le même parcours que les autres mobilités sachant que le critère essentiel étant la compétence dans le métier recherché, il n'existe donc pas de critères particuliers de présence dans le poste en dehors de l'expérience et la performance dans les fonctions occupées.

D.3- Application principes mobilité :

Les règles communiquées en ce qui concerne les durées dans le poste correspondent aux recommandations générales du groupe WEBHELP, il est possible au niveau de chaque Direction Site/Filiale d'adapter au cas pas cas ces règles suivant le contexte, la situation. Toute dérogation doit être validée par le Directeur Site/Filiale.

Il doit être également pris en compte lors de chaque mobilité les critères suivants dans l'ordre :

- 1- la performance : toute mobilité est d'abord examinée sur des critères de Performance,
- 2- l'ancienneté dans le poste,
- 3- les contraintes business peuvent créer des dérogations.

III- Systèmes d'informations et systèmes de rémunérations

1 – Systèmes d'informations

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédures, matériel, logiciel,.....) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, images, sons, ou de données codées dans des organisations selon leur finalité principale.

Pour un centre d'appels, un système d'information est devenu indispensable au vu du volume des données traitées et communiquées par action, et pour cela Webcad a renforcé son système d'information par la mise en place d'un processus production, l'acquisition et le développement des logiciels, SIRH, INVISION, SAGE 500.

A- SIRH

SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) est un logiciel développé par la direction technique dans l'objectif de mettre à la disposition de la direction des ressources humain un système capable de gérer et de décrire le processus de collecte de données relatives aux postulants, candidats et employés de Webcad.

Ce système permet de stocker les données et toutes les informations dont la collecte débute juste après le tri des CV, dès que les candidatures des postulants sont retenues l'entretien téléphonique et se poursuit jusqu'au système de paie du personnel.

La collecte des informations et l'alimentation du SIRH commence au niveau de la cellule recrutement et ensuite compléter par le département formation, les ressources humaines (gestion administrative) et enfin le département financier.

Le SIRH après son alimentation par les différents intervenants devient une base de données qu'on peut utiliser pour sortir assez d'informations sur tous les postulants et salaires Webcad :

- type de contrat : ANAPEC, CDI
- fonction : TC, EM, SUP, CP,.....
- Direction : administration ou production
- Classe : classe 1, classe 2, classe 3, classe 4
- Statut : employeur ou cadre
- Lieu de travail : site 1, site2, site3, site4, site5
- Numéro de compte bancaire
- Numéro de CNSS
- Numéro de mutuelle
- Toutes les informations d'embauche
- Les informations personnelles (nom, matricule, CIN.....)

Pour les postulants on peut savoir les informations suivantes :

- Un nouveau postulant ou non
- Un ancien salarié
- Motif de rejet de la candidature
- Le jour des entretiens
- Le groupe de formation et le jour de formation
- Le projet d'affectation
- La durée de la formation
- Les informations personnelles (nom, matricule, CIN.....)

B – InVision

Les trois grandes composantes du pilotage d'un centre d'appel sont le reporting, prévisions d'appels et d'effectifs et planification des téléconseillers.

Après la mise en œuvre de Sage Paie, WebCad a souhaité conduire une mission d'audit de son processus de paie afin de disposer d'une revue critique permettant :

- d'identifier les risques et lourdeurs.
- de proposer des mesures d'optimisation et de renforcement de contrôle.

A l'issue de ce diagnostic, les recommandations suivantes ont été émises :

- Refonte du processus de traitement des éléments de la paie.
- Implémentation d'une solution intégrée (en l'occurrence : InVision) de traitement des éléments variables (heures de log, absences, retards, congés, formations, panne système, réunion d'équipe.....etc.).

Consciente des avantages d'une gestion des ressources humaines basée sur le besoin, WebCad a choisi d'implémenter une solution de WorkForce Management : la suite logicielle ISPS (InVision Staff Planning System) en ce fixant les objectifs suivants :

Améliorer le rendement du Département des ressources humaines :

- Réduction des temps d'inactivité des employés.
- Planification ajustant les temps de travail (optimisation des sous effectifs / sur effectifs).

Garantir un service client de première qualité :

- Combinaison de plusieurs paramètres (charge de travail prévue et actuelle, pics de dernière minute, heures de travail prévues, disponibilités, congés, formations, multi compétences, types de contrats des employés) en vue d'une optimisation des plannings.
- Gestion des préférences des employés (Bourse d'échange, choix et inscription aux missions, congés).

Webcad a investi dans un outil support permettant d'automatiser un certain nombre de tâches de calculs notamment et de disposer d'un haut niveau de fiabilité dans les relevés permettant de constituer un historique des principaux paramètres de production. Cet outil s'appelle INVISION, son contexte d'application concerne que les projets disposant de la plate-forme AVAYA Webcad.

INVISION couplée à la plate-forme AVAYA Webcad permet de disposer dans une base relationnelle de tout l'historique des données essentielles de production à savoir : appels présentés, appels pris, heures & temps de connexion des télé-conseillers, durée moyenne d'appel, files d'attente.

Cet historique peut être utilisé afin d'établir des simulations à partir des données constatées. Il est possible d'établir en premier lieu des prévisions d'appels et de calculer les besoins en positions.

INVISION permet de constituer le Planning Opérationnel du projet à partir de descriptifs précis des ressources mises à disposition :

- employés,
- qualification des employés,
- affectation des employés sur un ou plusieurs projets (unités opérationnelles),
- disponibilités (horaires, congés, absences planifiées),
- type de poste de travail,
- positions équipées disponibles,
- shift possible pour un télé conseiller.

Le planning opérationnel est établi permettant d'indiquer à chaque télé-conseiller les jours où il doit être présent, sur les projets sur lesquels il est affecté en fonction de ses compétences, les horaires auxquels il doit travailler.

B – SAGE 500

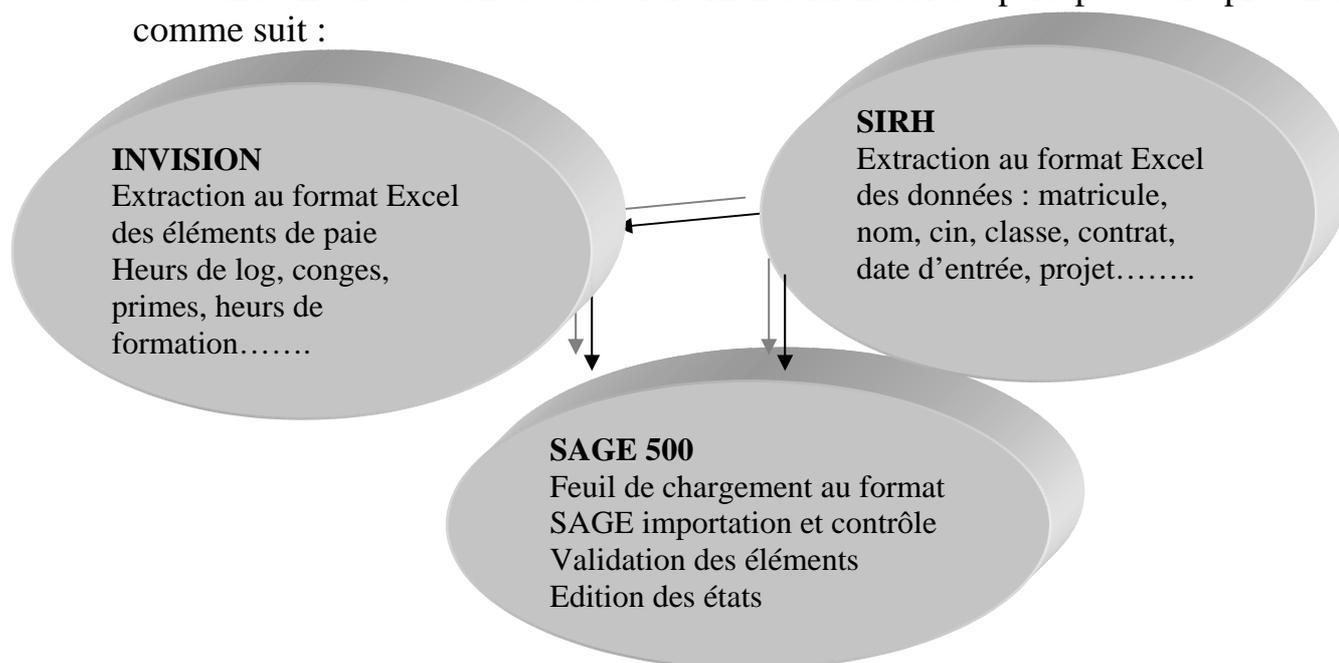
Au départ de sa création, Webcad a adopté un logiciel développé en interne pour le traitement des salaires, ce logiciel répond en quelque sorte à la spécificité du système de paie pratiqué par notre entreprise.

Avec l'évolution de l'effectif et le nombre assez élevé des rubriques traitées. L'ancien système est devenu incapable d'assurer une bonne gestion de traitement de paie cette situation a poussé Webcad à investir par l'acquisition d'un nouveau logiciel SAGE 500 dont l'entreprise a pris en charge son paramétrage en collaboration avec un cabinet spécialisé dans l'objectif de sortir une version adaptée à la norme de traitement de paie.

SAGE 500 après son paramétrage est devenu un logiciel capable de sortir la paie de chaque mois et de doter Webcad de toutes les états, les livres de paie, les ordres de virement, l'état 9421, la gestion des classes.....

Le traitement de paie au niveau de SAGE 500 se fait par son alimentation des informations mensuelles reçues grâce au SIRH (matricule, nom, prénom, classe, type du contrat, date d'entrée,) et INVISION (heures de log, heures de présence, formation, congés, absences.....).

Le circuit de collecte est traitements mensuel de paie peut être présente comme suit :



2- Système de rémunération pratiqué :

Devant les perspectives importantes de croissance de la société, le taux de turn-over plus élevé et les besoins en effectifs supplémentaires, webcad a adopté un système de rémunérations dont l'objectif est d'assurer l'équilibre entre l'équité interne (sentiment de justice dans l'entreprise), la compétitivité externe (attrait sur le marché du travail) et l'équilibre de la masse salariale (une maîtrise des coûts salariaux par rapport aux recettes engendrées).

En effet le système de rémunération webcad est composé d'une partie fixe (salaire de base journalier ou horaires) et une partie variable (diverses primes). Ce système couvre les contrat CDI et les contrat ANAPEC, le personnel full time (plein temps) et le personnel part time (temps partiel), et les grilles de rémunération pratiqués.

A- La gestion des classes :

Dans le cadre de la forte croissance de la société, et du renforcement d'un positionnement « haut de gamme » de nos prestations, un certain nombre de décisions relatives aux rémunérations des chargés de clientèle et à leurs conditions d'embauches et de suivie ont été prises par la Direction.

Après la réévaluation du salaire fixe de 2800DH à 3000DH et de la prime variable de 500DH à 600DH annoncée lors la convention du 14 avril 2004, soit une augmentation d'environ 10% pour le centre, il s'agit aujourd'hui d'une nouvelle avancée avec une progression des salaires d'environ 8.5%.

Plus que jamais, il s'agit pour WEBCAD d'attirer et de garder les meilleurs éléments en leur offrant un cadre de travail performant et attractif dans la continuité du plan MAX.

Afin de fidéliser les chargés de clientèle en reconnaissant l'expertise acquise avec leur ancienneté, cinq classes de chargés de clientèle ont été créées :

- C1 : 0 à 6 mois d'expérience chez WEBCAD
- C2 : 6 à 12 mois d'expérience chez WEBCAD
- C3 : 12 à 18 mois d'expérience chez WEBCAD – Statut de CDC confirmé »
- C4 : 18 à 24 mois d'expérience chez WEBCAD
- C5 : Plus de 24 mois d'expérience chez WEBCAD – Statut de CDC « Expert »

La détermination de la classe d'appartenance à l'embauche se fait suivant les critères suivants :

- tous les nouveaux chargés de clientèle recrutés, sans expérience préalable ou avec une expérience hors centre d'appels de moins de 12 mois seront intégrés en C1
- tous les nouveaux chargés de clientèle recrutés, justifiant d'une expérience professionnelle hors centre d'appels de plus de 12 mois seront intégrés en C2 avec CDI

- tous les nouveaux chargés de clientèle recrutés, pouvant justifier d'une expérience professionnelle confirmée en centre d'appels de plus de 6 mois, seront intégrés en C2
- tous les nouveaux chargés de clientèle recrutés, pouvant justifier d'une expérience professionnelle de plus de 12 mois en centre d'appels seront intégrés en C3

Grille des rémunérations et contrats associés par Classe :

Niveau	Type de contrat	Salaire net	Prime de rendement	Total salaire+prime de rendement	Autres avantages et statut
CLASSE 1	ANAPEC	3100,00	600,00	3700,00	
CLASSE 2	ANAPEC	3300,00	600,00	3900,00	
CLASSE 3	CDI	3500,00	600,00	4100,00	1 ^{er} anniversaire. CDC « confirmé » bon d'achat de 500Drh
CLASSE 4	CDI	3700,00	600,00	4300,00	
CLASSE 5*	CDI	3700,00	600,00	4900,00	2 ^{ème} anniversaire. CDC « expert » bon d'achat de 1000Drh

* Comprenant l'augmentation légale de 5%

B- Salariés full time et salaries Part time :

- Salariés full time travaillées de 192 heures par mois

Ces salariés, lorsqu'ils n'ont aucune absence dans le mois, sont payés sur un forfait de 192 heures, avec un système de débit et de crédit d'heures en fonction du nombre d'heures réellement effectuées.

Ces salariés, lorsqu'ils ont une ou plusieurs absences dans le mois, sont payés sur le nombre d'heures réellement travaillées et ne sont pas payés sur le forfait de 192 heures.

- Salariés part time

Un salarié « Part time » (Temps Partiel) à un contrat de travail prévoyant un nombre d'heures de référence inférieure à 192 heures par mois.

Ces salariés sont payés sur la base du nombre d'heures réellement effectuées mensuellement.

C- Rubriques de traitement de paie

- HEURES DE LOG : la somme des heures produites par un téléconseiller sur un ou plusieurs projet sur une période d'un mois (du 21-n, au 20n+1).
- HEURES DE PRESENCE : l'ensemble des heures de présence d'un téléconseiller sur la position de production en cas de panne technique (heurs chômes).
- FORMATION CONTINUE : l'ensemble des heures consacrées pour la formation métier des téléconseillers en production.
- RETENUES CNSS et IGR :

Les retenues CNSS et IGR ne concernent que les CDI.

Les salariés avec un contrat ANAPEC sont exonérés de ces retenues.

- HEURE SUPP 1 = Heures supplémentaires au taux de 25%
Correspondent aux heures travaillées au-delà de 192 heures/mois hors solde débit d'heures.
Nombre d'heures x taux horaire x coef (1,25)
Exemple : j'ai effectué 206 heures dans le mois ET je n'ai pas de débit d'heures reportable.
J'ai donc fait 14 heures supplémentaires (206-192)
Ces 14 heures sont majorées à 25%.

- HEURE SUPP 2 = Heures supplémentaires au taux de 100%
Correspondent aux heures travaillées les jours fériés (Voir liste « jours fériés marocains »).
Nombre d'heures x taux horaire x coef (2)
Exemple : j'ai effectué 8 heures de travail un jour férié marocain.
Ces 8 heures sont majorées à 100 %.

- FETES NATIONALES (dates fixes)

- ❖ 1er janvier (jour de l'An)
- ❖ 11 janvier (manifeste de l'Indépendance)
- ❖ 1er mai (fête du travail)

- ❖ 30 juillet (fête du Trône)
- ❖ 14 août (Fête Oued Eddahab)
- ❖ 20 août (révolution du Roi et du peuple)
- ❖ 21 août (fête de la Jeunesse)
- ❖ 6 novembre (Marche verte)
- ❖ 18 novembre (fête de l'Indépendance)

- FETES RELIGIEUSES (dates pouvant être modifiées)

- ❖ 12 février (Aïd Al Adha)
- ❖ 5 mars (1er moharram)
- ❖ 14 et 15 mai (Aïd Al Maoulid)
- ❖ 26 novembre (Aïd Al Fitr : jour suivant fin ramadan)

- INDEMNITE PANIER = 8 dhs x nombre de repas pris dans le self au cours du mois. (Seuls les repas d'un montant minimum quotidien de 8dhs consommés sont indemnisés)

Exemple : j'ai pris 15 repas d'une valeur supérieure à 8dhs au cours du mois et 4 d'une valeur inférieure à 8dhs. Je toucherai une indemnité panier de 120dhs (15x8dhs).

- INDEMNITE DE TRANSPORT = calculée au prorata temporises des heures travaillées (heures salaire de base, heures supp et heures congés) sur une base de 300dhs net pour 192 heures

Exemple : j'ai effectué 150 heures au cours du mois, je toucherai donc une indemnité de transport égale à 234,37dhs [(150/192) x300]

- PRIME D'ANCIENNETE ou PRIME ANCIENNETE ANTICIPEE = payée à partir du 19ème mois et correspond à 5% du salaire de base incluse dans le salaire net.

- PRIME RENDEMENT = Prime mensuelle variable, pour les TC et plafonnée à 600dhsce prime est verse suivant un certain nombre de critère(assiduité, DMT,productivité.....).

- PRIME MUTUALISATION = Montant de 20dhs net par jour de production avec un plafond de 300dhs net par mois pour les téléconseillers qui travail sur plus qu'un seul projet.

- PRIME DE FORMATION = prime versée à l'issu de 3 mois de présence effective sauf pour les Business ayant une formation initiale métier supérieure à

3 semaines. Dans ce cas, 50% des heures de formation sont payées dès le passage en production sous forme d'avance et les 50% restant le 4ème mois.

Exemple : Cas 1 : je rentre en formation initiale avant le 15 avril 2005 pour une durée de 10 jours. Je toucherai la prime correspondant à ces 10 jours sur la paie du mois de juillet soit entre le 1er et le 5 juillet.

Cas 2 : je rentre en formation initiale après le 15 avril 2005 pour une durée de 10 jours. Je toucherai la prime correspondant à ces 10 jours sur la paie du mois d'août soit entre le 1er et le 5 août.

- PRIME NUIT = [Taux horaire + Prime de transport (300dhs)/192] x nbre d'heures de nuit x 25%

Les heures de nuit sont comprises entre 22h00 et 6h00.

Exemple : J'ai travaillé 5 heures après 22 heures. Si mon taux horaire est de 17,45dhs, je toucherai une prime nuit brute de 19,01dhs = $[17,45+(300/192)] \times 5 \times 0,25$

- PRIME DIMANCHE = [Taux horaire + Prime de transport (300dhs)/192] x nbre d'heures effectuées le dimanche x 20%

Exemple : J'ai travaillé 8 heures un dimanche au cours du mois. Si mon taux horaire est de 17,45dhs, je toucherai une prime dimanche brut de 30,42dhs = $[17,45+(300/192)] \times 8 \times 0,20$

- REGUL PRIME TC = Correspond à la régularisation des primes (d'objectifs, de rendement, mutualisation...) qui n'ont pas été versées

- RETENUE CNSS = 4,29% du salaire brut imposable (salaire brut net des indemnités de transport et panier) pour les contrats CDD et CDI.

- RETENUE IGR = Impôt du mois pour les contrats CDD et CDI.

- RET AVANCE DEBIT D'HEURES = Retenue débit d'heures correspondant au salaire net du mois calculé sur la base des heures travaillées – salaire calculé sur la base du forfait en tenant compte des absences

- RETENUE AVANCE FRAIS DE FORMATION = Retenue des avances de frais de formation versées pour les formations d'une durée supérieure à trois semaines

- RETENUE AVANCE = Retenue des avances sur salaire

- SALAIRE DE BASE = Nombre d'heures travaillées x Taux horaire dépendant de la classe à laquelle correspond le TC (C1, C2, C3, C4) et du type de contrat (Anapec, CDD, CDI).

- AVANCE DEBIT D'HEURE = Différence entre le salaire de référence calculé sur la base du forfait et le salaire réel du mois.

Exemple : j'ai effectué 180 heures de travail dans le mois sans aucun jour d'absence. Mon débit d'heures que je dois à l'entreprise est donc de 12 heures (192-180). Je suis payé 180 heures + 12 heures d'avance de débit d'heures.

- REG SAL = Régularisation du salaire

- CONGES PAYES = Équivalent en heures des jours de congés payés x Taux horaire

Partie II

Maîtrise et pilotage de la masse salariale



I- Les outils de pilotage de la masse salariale

La masse salariale représente le poste de charges le plus important du compte de résultat de la société WEBCAD, soit 65% de la totalité des charges. Le Directeur Financier porte une attention toute particulière à ce poste par le suivi de son évolution d'un mois à un autre à travers les situations mensuelles produites par la comptabilité générale. Sa vision de l'évolution de cette masse n'est pas toujours la même que celle du Directeur des ressources humaines.

En effet, selon la vision comptable, la masse salariale comprend l'ensemble des frais de personnel y compris l'ensemble des charges patronales et intègre de nombreuses provisions (congés payés, contentieux naissants, 13ème mois, primes, retraite...) mais tiennent moins bien compte des tendances comportementales profondes et des écarts liés aux postes budgétés par rapport aux postes pourvus.

La vision de la direction des ressources humaines repose généralement sur l'utilisation de ces outils, c'est-à-dire la paie et de projections de « tendances » obtenues à travers diverses analyses (turn-over, état du marché de l'emploi...). D'où la nécessité d'une fonction qui se situe à la fois du côté de la direction des ressources humaines à travers des études paie et RH, et à la fois du côté de la direction financière à travers un poste de contrôleur de gestion bien défini : le contrôleur de gestion sociale.

En effet à ce jour, la problématique est que la société ne dispose pas des outils nécessaires qui permettraient d'analyser les variations que connaît la masse salariale. Parallèlement, il est indispensable pour la direction générale de pouvoir s'appuyer sur un cortège d'informations nécessaires à la prise de décision concernant la masse salariale, que ce soit directement par rapport aux salaires qu'en termes d'amélioration de la rentabilité. La mise en place des outils nécessaires pour le pilotage de la masse salariale constitue donc aujourd'hui une priorité.

Dans cette partie de notre thèse, nous allons centrer notre travail sur l'analyse des causes de l'évolution de notre masse salariale et la présentation des outils de pilotage à savoir, les indicateurs sociaux et le tableau de bord social qui vont nous permettre d'assurer le lien entre les deux visions (la direction financière et la direction des ressources humains), ainsi que le suivi de l'évolution de la masse salariale.

1 les causes d'évolution de la masse salariale

L'évolution de la masse salariale d'une période à une autre quelle que soit la taille de l'entreprise et son activité est le produit de plusieurs facteurs :

- Mouvements de personnel (turn-over)
- Accroissement ou diminution de l'effectif
- Augmentations individuelles
- Augmentations générales
- Modification des horaires de travail (temps partiel et retour à temps plein)
- Absentéisme (qui vient en déduction de la masse salariale)
- Suspensions de contrat (congé parental, sabbatique...)
- Primes (Exceptionnelles, des commerciaux, liées à la mobilité...)
- Gratifications de 13eme mois
- Recours au personnel de suppléance (CDD, stagiaires, apprentis...)
- Les coûts liés aux départs (indemnités de licenciement, indemnité de préavis...)
- Diverses sommes (réintégration d'avantages en nature, heures sup...)

Enfin, nous ajouterons à l'ensemble de ces coûts les charges patronales.

En parallèle, la variation de la masse salariale peut être expliquée selon trois effets :

A - Effet effectif : le taux de variation de la masse salariale causé par la variation de l'effectif. Il est égal au taux de variation de l'effectif.

B - Effet de structure : le taux de variation de la masse salariale causé par la variation de la répartition des salariés entre les catégories professionnelles.

C – Effet de noria : le taux de variation de la masse salariale causé par la variation de l'ancienneté des salariés.

D'après cette présentation des facteurs de l'évolution de la masse salariale et système de rémunération pratiqué au sein de WEBCAD, nous pouvons dire que l'évolution de notre masse salariale est le produit :

1. Des promotions internes : les nominations des encadrants opérationnels dans le sens de l'évolution métier suite aux besoins exprimés par les diverses directions. Ces promotions doivent être assurées et suivies par la direction des ressources humaines. Par exemple, un chargé de clientèle peut être nommé superviseur, expert métier, formateur... En d'autres termes, au cours d'un mois, un salarié peut évoluer vers d'autres postes opérationnels ou fonctionnels. Ces promotions engendrent une augmentation du salaire qui peut varier jusqu'à 50%.

Illustration :

Le 10 avril 2006, un charge de clientèle en contrat CDI classe 2 est nommé superviseur. Selon le système de rémunération, cet agent va recevoir, après sa confirmation de poste, un salaire de superviseur.

Le passage au nouveau salaire peut être présenté de la façon suivante :

mois	Salaire de base brut	Salaire variable brut	total
mars	3650.4	840	4490.4
avril	3650.4	1200	4850.4
juillet	6758	1120	7878

2. de l'effet de noria : nous pouvons expliquer cet effet suivant deux visions, d'une part par les augmentations réglementaires qui prévoient une augmentation du salaire de 5% à partir du 25ème mois, d'autre part par les remplaçants des départs en terme des classes

Illustration :

D'après une analyse effectuée sur les mois de mai et juin 2006, nous allons ressortir les éléments dans le tableau ci-dessous, soit la situation des entrants et des départs pour le mois de juin :

	Classe 1 ANAPEC	Classe 2 ANAPEC	Classe 1 CDI	Classe 2 CDI	Classe 3 CDI	Classe 4 CDI	Classe 5 CDI
Départs	4	1	1	7	3	3	0
Entrants	15	8	9	7	2		0
Ecart	9	7	8	0	-1	-3	0

Le tableau ci-dessus nous donne une vision sur l'évolution de la masse salariale engendrée par les mouvements de personnel (turn-over) en termes de classe mais nécessite une analyse profonde pour avoir plus de précision.

3. Des augmentations générales : ces augmentations concernent en grande partie les salariés opérationnels dans la mesure où les augmentations des salariés fonctionnels sont exécutées une fois par an, soit en janvier de chaque année.

Les augmentations des opérationnel résultent de la grille de la rémunération pratiquée sous forme des classes.

Illustration :

D'après une analyse effectuée sur les mois de mai et juin 2006 sur les mouvements des classes, nous avons pu ressortir les éléments suivants :

	Classe 1 ANAPEC	Classe 2 ANAPEC	Classe 1 CDI	Classe 2 CDI	Classe 3 CDI	Classe 4 CDI	Classe 5 CDI
mai	120	90	12	80	63	21	2
juin	74	136	24	96	47	38	3
Ecart	46	-46	-12	-16	16	-17	-1

4. des jours fériés : la nature de l'activité de notre entreprise en tant que centre d'appels offshore fait que les salariés opérationnels travaillent durant les jours fériés marocains, ce qui se traduit par une majoration de la rémunération de 100%. Afin d'anticiper sur ces jours fériés travaillés, il est nécessaire de travailler avec le planning de production des mois où il y a des jours fériés marocains.

2 L élaboration du tableau de bord social :

Après avoir présenté en partie les différents facteurs de l'évolution de la masse salariale au sein de Webcad, nous allons orienter notre analyse sur la mise en place d'un système d'information efficace et facilement exploitable par les centres de prise des décisions, et qui permettra de piloter cette masse salariale à travers le tableau de bord social.

1 – Définition d'un tableau de bord social :

Le tableau de bord est un instrument de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers d'action.

2 – objectifs de mise en place du tableau de bord social :

- sélectionner puis présenter des informations pertinentes :

Plusieurs informations sociales sont traitées chaque jour, quelques centaines sont enregistrées sur le SIRH, SAGE PAIE et INVISION, quelques dizaines méritent d'être classées, présentées dans le tableau de bord social en tant qu'aide à la décision.

- présenter l'information pour faciliter les décisions :

L'information sociale doit être enregistrée et structurée dans la mesure où la capacité de garder et conserver l'information par la mémoire humaine des responsables est limitée.

- organiser, consolider et construire le reporting social :

La mise en place d'un tableau de bord social permet à la fois la consolidation des données prélevées dans les différentes directions et l'élaboration d'un reporting social, en vue de faire remonter les informations vers les directions concernées.

3 – adapter le tableau de bord social à leurs destinataires au sein de webcad :

Un tableau de bord social doit prendre en considération les qualités de forme et de fonds attendues par celui à qui il est destiné, afin de lui permettre d'exercer un contrôle actif et effectif sur les indicateurs que ce dernier aura choisi de suivre.

En effet, ce sont les responsables de Webcad qui ont besoin d'informations sociales pour prendre des décisions de management. Ces responsables sont les décideurs qui ont le pouvoir de piloter au sein de notre entreprise.

Suite aux recommandations de la direction générale, et pour répondre aux besoins en information des responsables, nous avons reparti les « clients » du tableau de bord social au nombre de trois, soit la direction générale, la direction de la production (constituée par les directeurs d'activité) et enfin la direction des ressources humaines.

- les besoins de la direction générale :

Pour la direction générale, un tableau de bord global est nécessaire pour lui permettre de remplir ses missions de supervision, de contrôle et de pilotage de l'entreprise. Ce tableau résulte de l'agrégation de plusieurs tableaux de bord produite par chaque direction de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous devons produire un tableau de bord social qui répond d'une manière la plus précise et simple possible aux objectifs exprimés par notre direction générale.

La direction générale souhaite retrouver dans le tableau de bord social les chiffres clés liés au fonctionnement global de notre entreprise.

L'information exigée en premier lieu est la contribution du personnel à la rentabilité de l'entreprise.

- les besoins des directeurs d'activité :

Pour les directeurs d'activité, l'objectif est de remonter aux responsables opérationnels le tableau de bord via différents indicateurs afin que ces derniers puissent optimiser la gestion du personnel de leurs unités de production. En effet, les besoins des directeurs d'activité s'expriment par les objectifs qu'ils ont à réaliser :

- Motiver le personnel

- Accroître la productivité ;
- Améliorer la qualité ;
- Réduire l'absentéisme et les retards ;
- Respecter le budget masse salariale ;
- Respecter le taux d'encadrement par projet ;
- Réduire le nombre de débit heures ;
- Respecter le planning de production ;
- Respecter le nombre d'effectif nécessaire par chaque projet.

Leurs objectifs visent plus particulièrement les facteurs qui influencent quantitativement et qualitativement le développement de la production.

Les indicateurs qui sont sélectionnés sont ceux qui sont jugés pertinents en matière de la compétence, de motivation et des coûts de force de production.

- **les besoins de la direction des ressources humains**

La mission de la direction des ressources est, en premier lieu, de répondre aux obligations en matière d'administration du personnel.

La nature de la fonction de notre direction des ressources humaines fait que nous la classons comme premier destinataire du tableau de bord social. La mission de cette direction est d'assurer les ressources humaines qui doivent répondre aux besoins des différentes directions et de gérer les compétences des salariés, en vue d'une productivité et d'une qualité optimisées dans un cadre budgétaire maîtrisé.

La mission de la direction des ressources humaines justifie donc son recours au tableau de bord social et aux indicateurs nombreux et variés.

4 – les indicateurs du tableau de bord social :

- Définition de l'indicateur :

Un indicateur est défini comme une unité d'œuvre du tableau de bord, c'est une grandeur de mesure à partir d'une donnée de base qu'est l'information.

Le rôle de l'indicateur est :

- **informer** : le premier rôle c'est un rôle d'information dans le but de permettre à l'entreprise de mesurer les résultats de la politique (sociale, commerciale, financière,.....) mise en place.

- **diagnostiquer** : c'est de permettre un diagnostic, c'est à dire faire ressortir l'écart qu'il y a entre la mesure de l'indicateur et la valeur standard ou normale.
- **prévoir** : l'indicateur doit permettre de détecter les éléments qui peuvent provoquer des dysfonctionnements, d'aider à trouver les moyens pour mener des actions et de suivre les résultats des actions engagés.

➤ **Le choix des indicateurs :**

D'une manière générale, nous pouvons distinguer quatre familles d'indicateurs : les indicateurs d'information de structure, les indicateurs d'information sur la compétence, les indicateurs d'information de comportement, et les indicateurs de l'information sur la politique adoptée par l'entreprise.

Après avoir formaliser les différents besoins des destinataires de notre tableau de bord social, nous devons passer à la phase des choix des indicateurs qui vont alimenter notre tableau de bord. Dans cette phase, nous devons mettre en avant la nécessité de prendre en compte les indicateurs **pertinents**, qui vont être primordiaux pour notre entreprise en tant que centre d'appels, et faciles à être interprétés par les destinataires.

- Les indicateurs liés à l'emploi :

▪ **Les indicateurs d'effectif :**

- Effectif total présent à la fin de chaque mois y compris les salariés qui sont en (conгés payés, conгés formation, accidentés du travail, conгés pour évènements familiaux) ;
- Répartition d'effectif par projet, département, opérationnel, fonctionnel et qualification ;
- Nombre de salariés en temps plein et en temps partiel ;
- Nombre de salariés en contrat ANAPEC ;
- Répartition de l'effectif par sexe, par âge, par ancienneté, par nationalité ;
- Répartition de l'effectif par qualification, par classe.

▪ **Les indicateurs d'embauche :**

(C'est-à-dire les salariés qui ont intégré la production)

- Nombre d'embauches par type du contrat et par classe ;
- Nombre d'embauches en formation métier initiale ;

- Nombre d'embauches des salariés par age et par sexe ;
- Nombre mensuel des salariés qui ont intégré la production par projet et par département.

▪ **Les indicateurs des départs :**

(Les salariés qui ont quitté la production)
Il s'agit de flux de sortie de l'entreprise.

- Total des départs par département ou projet
- Nombre de démissions par département ou projet
- Nombre de licenciements pour cause économique par département ou projet
- Nombre de licenciements pour d'autres causes
- Nombre de fin de CDD par département ou projet
- Nombre de départs au cours de la période d'essai par département ou projet
- Nombre de mutations d'un projet à un autre
- Nombre de décès par département ou projet
- Nombre d'abandons de poste par département ou projet
- Nombre d'abandons en cours de formation

▪ **Les indicateurs de promotion :**

(C'est-à-dire le passage à une qualification supérieure)

- Nombre de nominations des superviseurs, expert métiers, vigies, et chefs de projet par projet ;
- Nombre des confirmations des superviseurs, expert métiers, vigies, et chefs de projet par projet.

▪ **Les indicateurs de chômage partiel :**

(situation d'une personne en activité réduite suite à un arrêt d'un projet, la baisse d'un nombre de positions suite à la demande du client, les arrêts de la production engendrés par les problèmes technique et les retraits brefs)

- Nombre de salariés mis au chômage partiel au cours du mois suivant les causes et par projet ;
- Nombre total d'heures de chômage partiel au cours du mois, indemnisées et non indemnisées ;

▪ **Les indicateurs d'absentéisme :**

Il s'agit du fait de ne pas être présent sur son lieu de travail, et de ne pouvoir effectuer son travail. A travers la multitude de motifs d'absence (congés payés, maternité, maladie, accident, etc.), il est nécessaire de distinguer les absences susceptibles d'entraîner un maintien de salaire des autres :

- Nombre de journées d'absence par projet et département ;
- Nombre de journées théoriques travaillées par projet et département ;
- Nombre de journées d'absence maladie par projet et département ;
- Nombre de journées d'absence pour accident du travail ou maladie professionnelle ;
- Nombre de journées d'absence pour maternité ;
- Nombre de journées d'absence pour congé sans solde ;
- Nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes.

▪ **Les indicateurs liés à la masse salariale :**

La rémunération est la contrepartie du travail du salarié, déterminée dans le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur.

Différents indicateurs ont été choisis :

- Masse salariale par projet et département ;
- Primes mensuelles par projet et département ;
- Heures de production payée ;
- Répartition des primes par qualification ;
- Rémunération mensuelle moyenne de N ;
- Rémunération moyenne horaire et mensuelle ;
- Rémunération des heures de présence (heures de chômage partiel) ;
- Rémunérations des congés payés ;
- Rémunération de la formation continue ;
- Rémunération de la formation initiale ;
- Rémunération d'avance débit heures ;
- Subvention de restauration par projet et département ;
- Charges patronales CNSS et assurance.

▪ **Les indicateurs liés à la production :**

Le chiffre d'affaire mensuel à Webcad est égal à la production du mois qui est constitué par l'ensemble des heures de traitement des appels réceptionner, les

heurs de traitement des mails et les heurs d'appel émises par les chargées de clientèle dans les projet de télévente.

Les indicateurs choisis :

- Nombre des heures de production (heures de log) par projet ;
- Nombres de débit heures par projet ;
- Nombre d'heures facturées par projet ;
- Nombre d'heures de présence (chômage partiel) ;
- Nombre d'heures de formation continue.

▪ **Les indicateurs liés à la formation :**

Le département formation est un centre de coût en liaison direct avec la masse salariale à Webcad. En effet, la société ne peut assurer la qualité de service l'effectif opérationnel sans formation.

Les indicateurs choisis sont :

- Nombre d'heures de formation initiale par projet ;
- Nombre d'heures de formation facture facturés.

II- La mise en place des outils de pilotage de la masse salariale

Après avoir orienter notre choix sur la conception du tableau de bord social comme outil de pilotage de la masse salariale au sein de l'entreprise, nous allons décrire dans cette partie les autres phase de la mise en place du tableau de bord social. Ces étapes vont permettre la mise en place du tableau de bord social en tant qu'outil de contrôle, de pilotage, et de prise de décision pour ses destinataires.

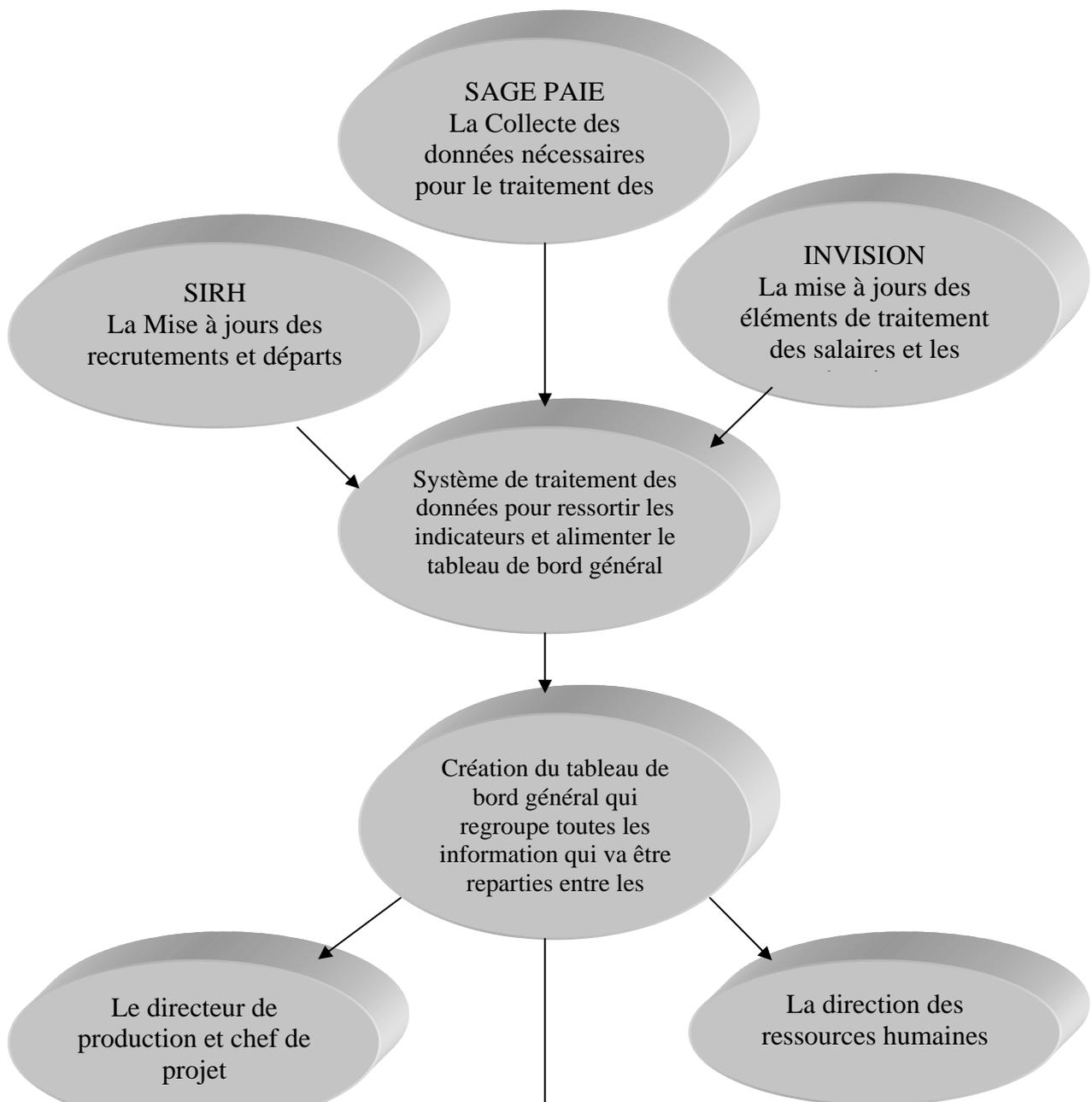
1- Le système de recueil d'information

Le choix des indicateurs selon les différents destinataires va constituer l'ensemble des unités d'œuvres de notre tableau de bord. Il faut à présent déterminer le système d'information qui va nous permettre d'obtenir les informations nécessaires pour d'une part ressortir les indicateurs et d'autre part assurer ses mises à jours.

En effet, nous avons procédé à l'organisation de réunions avec la direction des ressources humaines, la direction technique, et le responsable de paie afin

d'assurer un circuit rapide et fiable d'obtention de l'information et de mettre en place un système capable de produire notre tableau de bord, tout en respectant la maquette demandée par les responsables et en utilisant les logiciels déjà disponibles au sein de Webcad (SIRH, IVISION, et SAGE PAYE).

Schématisation





La direction générale
et financière

2- Enrichissement de l'information chiffrée dans le tableau de bord

Afin de mettre en valeur les résultats chiffrés figurant dans notre tableau de bord, nous avons procédé à une comparaison de nos données sous forme de pourcentages, indices et ratios.

- les pourcentages :

Nous distinguons deux types de pourcentage :

- le pourcentage d'un élément par rapport au total

Soit la formule suivante : $Ve/Va*100$

Ve étant la valeur de l'élément et Va la valeur du tout dans laquelle la valeur de Ve est comprise

- le pourcentage de variation entre deux périodes

Soit la formule suivante : $\frac{Vn - Va}{Va} \times 100$

Vn est la valeur nouvelle ; Va la valeur ancienne.

- Les indices :

Les indices expriment la variation d'un élément entre deux périodes.

- Les ratios :

C'est le rapport qui existe entre deux grandeurs économique, financière, et sociale.

- **Le choix des ratios :**

Dans notre analyse, une série de ratios a été sélectionnée pour nous permettre un usage utile et efficace de notre tableau de bord, tout en tenant compte des combinaisons possibles entre deux indicateurs qui vont nous permettre d'aboutir à des ratios pertinents.

Ces ratios donnent des informations sur le coût par salariés, la rémunération moyenne, la formation, l'âge moyen, la stabilité, la structure d'effectif, le turn-over, l'absentéisme et enfin la productivité.

3- Essai et mise en route du tableau de bord

Cette phase consiste à tester la valeur de l'outil par la simulation de son fonctionnement pendant deux ou trois mois, ainsi qu'à créer les règles d'utilisation.

Dans un premier temps, avant de tester notre premier modèle de tableau de bord, nous allons commencer analyser l'évolution de la masse salariale à partir d'un ensemble d'indicateurs et de ratios concernant un seul projet, puis deux, jusqu'à la généralisation pour tous les projets.

A. L'analyse de l'évolution de la masse salariale

En utilisant les informations présentées dans les états ci-joint (le grand livre de janvier au juillet 2006, le tableau de bord, le tableau des ratios et les représentations graphiques) que nous avons créés grâce à des traitements lourds sur Excel, nous sommes arrivé aux conclusions suivantes :

- **le taux de turn-over** (ratio 4) montre une amélioration très importante en passant de 9% en janvier à 4% en juillet, ce qui explique l'impact positif des décisions prises au début de cette année (l'adoption d'un nouveau système de motivation, l'amélioration de la communication avec les salariés, recrutement d'un médecin généraliste...) pour limiter les départs dont souffrait notre entreprise depuis sa création.

- **Le taux d'absentéisme** (ratio 26) est de 4%, sans changement important entre janvier et juillet. Cela montre que les responsables sont devant un comportement humain difficile à cerner malgré les différentes mesures de sanction mise en place pour limiter ce dysfonctionnement. Celui-ci fait d'ailleurs perdre à Webcad une partie de son chiffre d'affaires, que nous allons expliquer ultérieurement au niveau des coûts cachés.
- **Le ratio de structure (taux d'encadrement)** est stable et ne dépasse pas 13%. Cet indicateur montre que Webcad respecte les normes imposées par ses clients (projet X) et donc, les promotions d'encadrement ne provoquent pas d'évolution non contrôlée de la masse salariale.
- **Le ratio de structure (type de contrat)** montre que plus de 56% des salariés sont en contrat CDI. Ceci s'explique d'une part par le ratio de turn-over (par type de contrat) et d'autre part par la politique des classes mise en place. De même, nous pouvons rapprocher ce ratio avec celui du coût moyen par salarié (ratio 14). Ce dernier explique que les promotions des classes engendrent une évolution de la masse salariale non forcément accompagnée d'une évolution effective du chiffre d'affaires.
- **Ratio de productivité** (ratio 29) est relativement stable malgré les coûts supportés en terme d'heures supplémentaires et des primes pack or. Cela montre que la politique des heures supplémentaires permet seulement d'assurer une partie de chiffre d'affaires et que Webcad peut perdre suite au comportement humain (absentéisme).
- **Ratio de déperdition** (ratio 10) montre que Webcad engage toujours des coûts supplémentaires pour assurer l'effectif commandé par nos clients.

Nous avons ici analysé une série de ratios pour montrer d'une part comment les interpréter, les rapprocher avec les objectifs de l'entreprise, les actions déjà prises, et d'autre part décider des actions correctives à prendre.

B. Essai du tableau de bord

Afin de tester notre tableau de bord de pilotage de la masse salariale au sein de Webcad, nous devons présenter notre modèle sur la base des informations collectées concernant le même projet (X) pour le mois de juillet

2006 qui constitue un projet potentiel dans notre entreprise (on va travail sur un modèle simplifié).

Pour cela, nous avons procédé à :

- **l'organisation des réunions de travail avec le chef de projet (projet (X)), le responsable de recrutement et le responsable de la production**
- **la collecte des informations concernant les objectifs fixés pour le mois de juillet**
- **l'élaboration du tableau de bord du mois de juillet**
- **la communication du tableau de bord aux responsables concernés**
- **l'analyse des résultats obtenus**

Les sources d'informations qui figurent sur ce tableau de bord (test) sont : INVISION, SIRH ainsi que les données du directeur d'activité.

code	indicateurs	objectifs	réalisation	écarts
1	effectif actif total	482	472	-10
2	CDI	269	266	-3
3	ANAPEC	216	206	-10
4	effectif/encadrement	60	60	0
5	départs	10	18	-8
6	CDI		3	-3
7	ANAPEC	10	15	-5
8	entrants	12	12	0
9	CDI	6	6	0
10	ANAPEC	6	6	0
11	masse salariale	1,900,000.00	1965649.93	-65649.93
21	heurs sup/heurs	400.00	440	-40
26	absence/jours	300	510.94375	-210.94375
27	jours congés	5400	5615.05	-215.05

28	conge exceptionnel	4900	4976.94	-76.94
29	chiffre d'affaire	4,342,746.41	4064009.977	- 278,736.44
30	production en heures	52,524.75	49,151.12	- 3,373.64

Tableau de bord (projet (X)) juillet 2006 (modèle simplifié)

Ce tableau de bord regroupe des indicateurs à partir desquels nous avons calculé des écarts entre les objectifs fixés et les réalisations.

Les écarts qui concernent les comportements humains, les absences et les départs sont logiques dans la mesure où les prévisions des indicateurs sont toujours arbitraires et basés sur l'historique. Les comportements humains sont difficilement maîtrisables.

Les écarts qui concernent le chiffre d'affaires, la production et la masse salariale sont cohérents et justifiés : la provision de la production est basée sur le planning communiqué par notre client et l'écart enregistré est expliqué par les comportements humains qui donnent lieu à la perte d'une partie du chiffre d'affaires.

rubriques	code	unité	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
Heures Login	1	heurs	45,177.61	47,697.63	50,811.13	51,827.35	53,089.20	56,209.29	59,475.13
Hrs Formation Initiale (Comm)	2	heurs	2,847.67	4,875.58	3,132.65	3,195.30	2,172.31	2,475.50	2,025.50
Hrs Formation Continue (+)	3	heurs	2,833.87	2,115.65	2,118.30	2,160.67	2,400.25	1,785.33	1,145.50
Hrs de Présences (+)	4	heurs	3.12	-	-	-	22.47	8.50	-
Hrs de Nuits (Comm)	5	heurs	3,007.28	3,480.39	3,193.86	3,257.74	1,332.61	3,095.19	5,615.05
Hrs Dimanche (Comm)	6	heurs	98.91	2,158.61	2,005.81	2,045.93	4,332.50	-	4,976.94
Hrs Régul. (Prod./Form.)	7	heurs	321.02	-	-	-	246.00	690.00	-
Jrs Congé Payé (+)	9	jours	294.00	230.00	173.00	176.46	158.00	298.00	369.00
Jrs Congé Sans Solde (+)	10	jours	98.00	80.00	72.00	73.44	133.00	130.00	107.00
Hrs Absences (-)	11	jours	327.00	345.00	297.00	302.94	375.00	422.00	440.00
Hrs D.A. / Retard (-)	12	heurs	479.45	290.20	365.13	372.43	595.68	494.47	567.55
Hrs Jrs Fermé(s) Norm.	13	heurs	1,029.81	460.10	-	-	2,498.59	484.68	-
Hrs Jrs Fermé(s) à 100%	14	heurs	1,131.26	2,224.29	-	-	248.49	2,261.72	-
Hrs Formation à Payer	23	heurs	4,162.60	7,697.83	6,004.63	6,124.72	4,247.00	4,031.47	2,797.50
Régul. Prime Rendement TC	28	dirhams	-	-	-	-	17,380.00	700.00	700.00
Prime Pack d'Or	36	dirhams	-	48,840.00	71,040.00	72,460.80	35,280.00	36,600.00	59,760.00
Prime Technique	43	dirhams	-	44,460.00	56,940.00	58,078.80	83,580.00	75,540.00	89,340.00
Salaire Base Mensuel	45	dirhams	283,516.94	291,583.65	316,450.43	322,779.44	277,154.34	275,572.77	243,441.38
Salaire Base Horaire	48	dirhams	757,977.89	765,319.82	860,679.07	877,892.65	947,475.03	908,081.37	988,750.06
Heures Assistance Production	54	dirhams	16,755.84	16,755.84	15,523.20	15,833.66	38,048.64	23,894.40	54,244.64
Régul Heures (Prod. / Form.)	57	dirhams	1,919.15	-	788.50	804.27	3,161.24	-	-
Congés Payés	60	dirhams	56,369.42	41,746.70	28,468.95	29,038.33	29,744.10	49,290.69	66,144.09
Indem. Compens. Congés	68	dirhams	2,149.72	14,034.87	37,731.26	38,485.89	16,493.40	4,764.40	11,861.06
Heures Supp. 25%	73	dirhams	15,903.00	6,426.80	6,270.77	6,396.19	6,634.37	9,313.54	28,603.33
Heures Supp. 100%	75	dirhams	36,580.41	72,014.22	-	-	8,428.55	74,138.32	-
Ancienneté Classe	99	dirhams	2,904.00	3,081.00	3,401.00	3,469.02	4,076.00	3,696.00	4,658.00
Prime d'Ancienneté	100	dirhams	1,123.27	846.51	535.66	546.37	922.25	953.50	7,565.11
Prime Ancienneté Anticipée	103	dirhams	67.03	366.98	1,296.26	1,322.19	3,494.61	2,503.55	5,209.01
Prime Exceptionnelle	113	dirhams	94,450.00	30,200.00	-	-	8,455.00	-	-
Prime de Formation	125	dirhams	64,453.45	118,413.95	94,362.33	96,249.58	68,792.93	63,218.65	45,824.60
Prime Parrainage	130	dirhams	6,440.00	7,940.00	6,820.00	6,956.40	4,817.00	6,320.00	5,040.00
Prime de Dimanche	140	dirhams	350.21	7,781.06	7,242.94	7,387.80	16,952.98	-	19,094.81
Prime de Nuit	145	dirhams	17,962.69	23,346.75	22,318.99	22,765.37	8,969.72	19,745.97	32,122.19

Prime Pack d'Or	155	dirhams	-	48,840.00	71,040.00	72,460.80	35,280.00	37,320.00	59,760.00
Régul. Prime Diverse	159	dirhams	700.00	4,830.00	10,160.00	10,363.20	424.00	6,333.00	22,342.33
Prime Technique	177	dirhams	-	44,460.00	56,340.00	57,466.80	88,125.50	81,312.00	93,660.00
Prime de Rendement TC	186	dirhams	51,580.00	61,419.99	100,476.64	102,486.17	92,200.00	102,728.34	93,873.32
Prime de Rendement E.M.1	187	dirhams	6,716.34	5,065.16	4,913.00	5,011.26	2,405.00	4,199.00	4,115.00
Prime de Rendement E.M.2	190	dirhams	9,225.00	8,951.00	12,013.00	12,253.26	8,389.00	8,061.50	8,904.00
Prime de Rendement SUP.1	193	dirhams	4,178.00	4,838.00	6,407.00	6,535.14	14,609.00	8,745.00	19,062.00
Prime de Rendement C.P.1	197	dirhams	-	-	-	-	4,725.00	4,725.00	1,575.00
Régul Prime Rendement TC	200	dirhams	-	-	280.00	285.60	17,590.00	700.00	700.00
Indemnité de Transport	501	dirhams	99,934.36	101,940.21	107,039.33	109,180.12	117,087.75	116,883.85	124,192.57
Rappel Indemnité de Transport	502	dirhams	-	-	-	-	269.52	-	-
Cotisation CNSS	701	dirhams	128,918.20	141,559.12	154,226.56	157,311.09	167,085.32	162,006.24	187,758.64
Cotisation Mutuelle	705	dirhams	15,403.26	15,690.02	17,611.84	17,964.08	18,601.15	17,807.57	19,956.18
Nbre Hrs Débit d'Heures	807	heurs	94.24	258.56	2,667.67	2,721.02	2,772.71	337.11	1,547.86
Débit d'Heures /Mois	809	dirhams	1,756.46	5,061.06	45,154.93	46,058.03	53,339.32	6,063.67	26,300.34
Ret. Avance Débit d'Heures	810	dirhams	285.56	- 2,133.77	- 902.94	- 921.00	- 5,822.75	- 20,510.83	- 20,863.05

*Livre de paie du janvier au juillet 2006 du projet X (sources d'informations SAGE 500)

Indicateurs	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
Nombre d'effectif	379	412	428	433	446	479	472
Classe 1 ANAPEC	157	177	180	108	120	74	57
Classe 1 CDI	2	3	3	14	12	25	27
Classe 2 ANAPEC	42	40	42	97	90	136	149
Classe 2 CDI	61	76	76	86	80	96	88
Classe 3 CDI	69	64	70	54	63	47	50
Classe 4 CDI	2	2	2	19	21	38	39
Classe 5 CDI	1				2	3	2
ENCADREMENT	45	50	55	55	58	60	60

1*Le tableau de bord d'effectif actif regroupant les indicateurs réalisés du janvier au juillet 2006.

Ratio	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
Classe 1 ANAPEC/effectif	41.42%	42.96%	42.06%	24.94%	26.91%	15.45%	12.08%
Classe 1 CDI/effectif	1%	1%	1%	3%	3%	5%	6%
Classe 2 ANAPEC/effectif	11.08%	9.71%	9.81%	22.40%	20.18%	28.39%	31.57%
Classe 2 CDI/effectif	16.09%	18.45%	17.76%	19.86%	17.94%	20.04%	18.64%
Classe 3 CDI/effectif	18.21%	15.53%	16.36%	12.47%	14.13%	9.81%	10.59%
Classe 4 CDI/effectif	0.53%	0.49%	0.47%	4.39%	4.71%	7.93%	8.26%
Classe 5 CDI/effectif	0.26%	0.00%	0.00%	0.00%	0.45%	0.63%	0.42%
Encadrement/effectif	11.87%	12.14%	12.85%	12.70%	13.00%	12.53%	12.71%

2*Tableau des ratios pour comprendre la composition de l'effectif par classe et par contrat calculé à partir du tableau 1.

indicateur	janvier	février		mars		avril		mai		juin		juillet	
	départs	départs	entrants	départs	entrants	départs	entrants	départs	entrants	départs	entrants	départs	entrants
Nombre d'effectif	35	20	65	13	31	16	18	10	26	19	41	18	12
Classe 1 ANAPEC	11	13	34	7	14	6	7	5	16	4	15	5	4
Classe 1 CDI			1		1		7			1	9		4
Classe 2 ANAPEC	5	3	5	2	3	5		2	7	1	8	10	2
Classe 2 CDI	7		18	4	6	1	2			7	7	3	1
Classe 3 CDI	11	4	7		7	4	2	3	3	3	2		1
Classe 4 CDI										3			
Classe 5 CDI	1												
nominations/encadrement			5		5		0		3		2		0

3*Le tableau de bord des mouvement d'effectif (embauches et départs) qui regroupe les indicateurs réalisés du janvier au juillet 2006.

code	indicateurs	janvier	fevrier	mars	avril	mai	juin	juillet
1	effectif actif total	379	412	428	433	446	479	472
2	CDI	180	195	206	228	236	269	266
3	ANAPEC	199	217	222	205	210	210	206
4	effectif/encadrement	45	50	55	55	58	60	60
5	depart	35	20	13	16	10	19	18
6	CDI	19	4	4	5	3	14	3
7	ANAPEC	16	16	9	11	7	5	15
8	entrants		65	31	18	26	41	12
9	CDI		26	14	11	3	18	6
10	ANAPEC		39	17	7	23	23	6
11	masse salariale	1,431,322.36	1,671,562.30	1,791,219.00	1,827,043.38	1,826,017.66	1,807,757.00	1,965,649.93
12	salaire fixe	283,517	384,884	444,430	453,319	413,394	388,413	393,241
13	salaire variable	55,534.21	170,412.05	248,660.58	253,633.79	237,058.48	231,389.34	293,388.46
14	charge patronale	99,934.36	101,940.21	107,319.33	109,465.72	134,677.75	117,583.85	124,892.57
15	debit heures/nombre	-	-	-	-	270	-	-
16	debit heures/montant	128,918.20	141,559.12	154,226.56	157,311.09	167,085.32	162,006.24	187,758.64
17	retenue debit heures	15,403.26	15,690.02	17,611.84	17,964.08	18,601.15	17,807.57	19,956.18
18	nbre dheurs payees	-	-	-	-	-	-	-
19	Pack or	6,440.00	7,940.00	6,820.00	6,956.40	4,817.00	6,320.00	5,040.00
20	primes anciennete	54,633.13	92,475.89	44,002.03	44,882.07	31,556.32	88,216.26	40,464.39
21	heurs sup/heurs	327	345	297	303	375	422	440
22	heurs sup/montant	58,288.57	41,746.70	29,257.45	29,842.60	32,905.34	49,290.69	66,144.09
23	heurs jours ferie	98	80	72	73	133	130	107
24	formation payee	1,123.27	846.51	535.66	546.37	922.25	953.50	7,565.11
25	heurs chômage paye	45,178	47,698	50,811	51,827	53,089	56,209	59,475
26	absence/jours	387	381	343	484	449	484	511
27	jours congés	3,007	3,480	3,194	3,258	1,333	3,095	5,615
28	conge exceptionnel	99	2,159	2,006	2,046	4,333	-	4,977
29	chiffre d'affaire	3,087,042.56	3,259,238.68	3,471,988.03	3,558,787.73	3,627,651.40	3,840,851.05	4,064,009.98

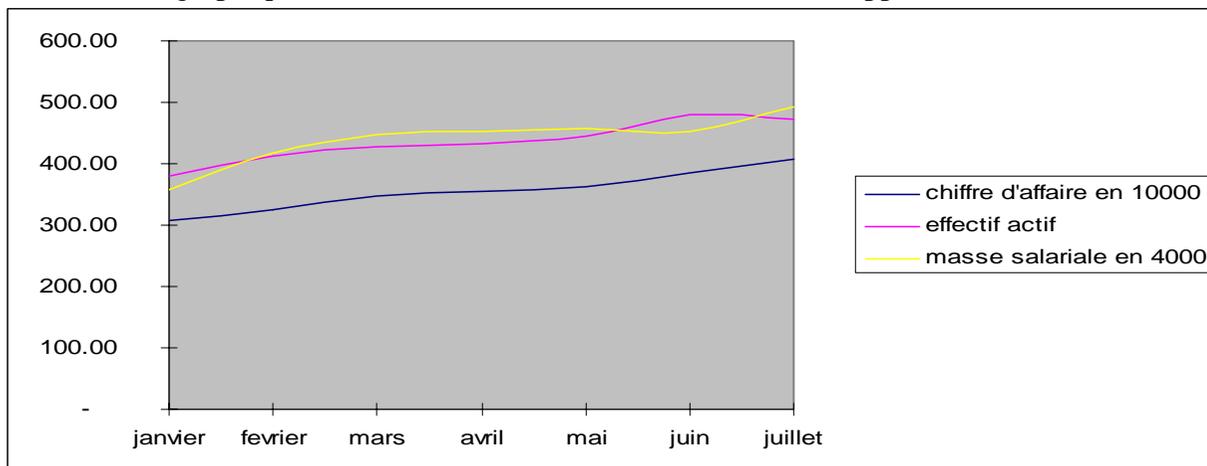
4* Le tableau de bord qui regroupe les indicateurs réalisés du janvier au juillet 2006.

code	ratios	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
1	CDI/effectif actifs	47%	47%	48%	53%	53%	56%	56%
2	ANAPEC/effectif actif	53%	53%	52%	47%	47%	44%	44%
3	encadrement/effectif	12%	12%	13%	13%	13%	13%	13%
4	départ/effectif actif	9%	5%	3%	4%	2%	4%	4%
5	CDI/départs	54%	20%	31%	31%	30%	74%	17%
6	ANAPEC/départs	46%	80%	69%	69%	70%	26%	83%
7	entrants/effectif actifs -départs	0%	16%	7%	4%	6%	9%	3%
8	CDI/entrants	0%	40%	45%	61%	12%	44%	50%
9	ANAPEC/entrants		60%	55%	39%	88%	56%	50%
10	entrants/sortant	0%	130%	56%	33%	45%	68%	20%
11	masse salariale/effectif actif	4,040.26	4,078.16	4,136.82	4,170.83	4,091.31	3,783.93	4,111.74
12	salaire fixe/masse salariale	69%	64%	67%	67%	69%	67%	66%
13	salaire variable/masse salariale	11%	7%	8%	8%	7%	7%	8%
14	charge patronale/effectif actif	380.80	381.67	401.49	404.79	416.34	375.39	440.07
15	débites heures/heurs payées	0%	1%	5%	5%	5%	1%	3%
16	retenue débit heur/débit heurs payes	16%	-42%	-2%	-2%	-11%	-338%	-79%
17	masse salariale total/CA	54%	56%	56%	56%	55%	52%	53%
18	Pack or/CA	0%	1%	2%	2%	1%	1%	1%
19	prime anciennete/masse salariale	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
20	heurs sup//CA	2%	2%	0%	0%	0%	2%	1%
21	heurs sup/masse salariale	3%	5%	0%	0%	1%	5%	1%
22	heurs sup/heurs log	3%	5%	0%	0%	0%	4%	0%
23	heurs jours féries/heurs payées	2%	1%	0%	0%	5%	1%	0%
24	formation payée/masse salariale	4%	7%	5%	5%	4%	3%	2%
25	heurs chômage paye/heurs log	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
26	absences/effectif actif*24	4%	4%	3%	5%	4%	4%	5%
27	jours congés/effectif actif*24	3%	2%	2%	2%	1%	3%	3%
28	conge exceptionnel/effectif actif*24	2%	2%	1%	1%	2%	2%	2%
29	chiffre d'affaire/effectifs actifs	8,145.23	7,910.77	8,112.12	8,218.91	8,133.75	8,018.48	8,610.19

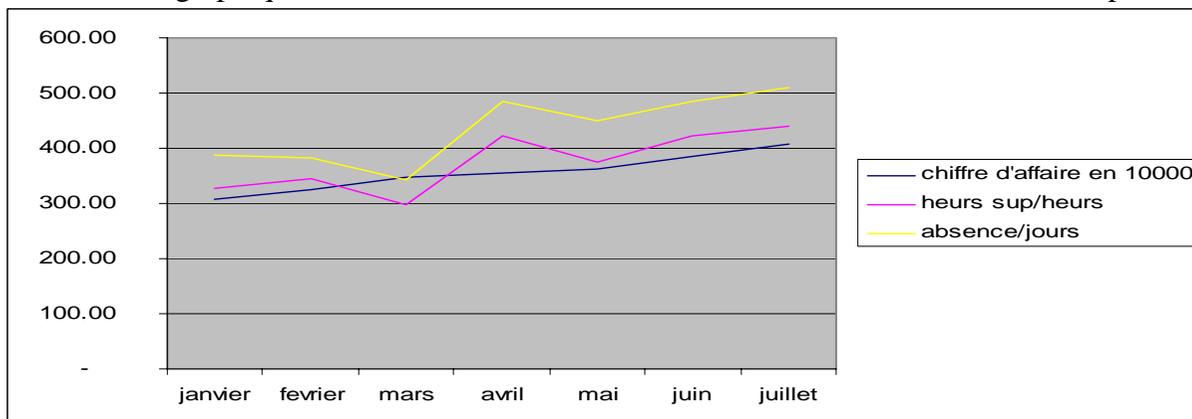
5* Tableau des ratios pour comprendre la composition de l'effectif par classe et par contrat calculé à partir du tableau 3.

Présentations graphiques de certains indicateurs :

Présentations graphiques montre l'évolution de la masse salariale rapprochée à l'effectif et le chiffre d'affaires



Présentations graphiques montre la relation en chiffre d'affaires, absences, et heures sup



III- les coûts liés à la masse salariale

Après la présentation du tableau de bord social en tant que outil de pilotage de la masse salariale, notre analyse va s'élargir en prenant en compte les autres coûts liés à la masse salariale.

1 – les coûts de gestion de la ressource humaine

La prise en compte des coûts de la gestion de la ressource humaine permet ainsi de déterminer un coût complet possible dans la masse de l'emploi.

Ces coûts sont ceux supportés par l'entreprise depuis l'entrée des salariés jusqu'à leur départ.

Le tableau ci-après expose le coût de la gestion de la ressource à Webcad :

Coût de recrutement	Rémunération des chargées de recrutement, Les annonces, honoraires du cabinet de recrutement, Les frais de téléphone, les frais des tests.
Coût de formation	Rémunération des formateurs WHU (formation d'intégration) ; Rémunération des formateurs métiers (formation d'intégration) ; Amortissement du matériel pédagogique ; Frais de déplacement, location des salles de formation.
Coût social	honoraires médecin interne et médecin du travail ; Subventions de restauration.
Coût administratif	traitement de paie ; rémunération des charges administratives ; rémunération de la DRH.
Coût de départ	indemnité de licenciement ; préavis.

Avec l'absence d'un système de comptabilité analytique à Webcad, il est difficile de maîtriser les coûts liés à la masse salariale.

Certaines informations sont disponibles :

- le nombre d'effectifs recrutés

- la masse salariale du département recrutement
- la masse salariale du département formation intégration
- la masse salariale des formateurs métier rattachés à chaque projet
- le nombre d'effectifs qui ont abandonnés au cours de la formation intégration
- le nombre d'effectifs qui ont abandonnés au cours de la formation métiers
- Les frais des annonces du mois
- Les frais de téléphone
- La facture du cabinet de recrutement
- le nombre d'effectifs recrutés par le cabinet
- les primes de parrainages versés
- les subventions de restauration

Alors que d'autres informations nécessitent des traitements spéciaux avant de les intégrer :

- le coût des locaux exploités pour le recrutement et la formation
- la part de la rémunération de la directrice des ressources humaines à intégrer
- la part de la rémunération des chargées administrative à intégrer
- la fourniture consommé pour le recrutement et la gestion administrative
- les frais d'électricité
- d'autres frais (paie comptabilité, médecin de travail...)

Le traitement de ces informations va nous permettre de déterminer le coût que Webcad engage pour le recrutement ainsi que la formation d'un chargé de clientèle pour le rendre opérationnel.

La question qui se pose après avoir déterminer ce coût est le temps nécessaire pour les amortir, en d'autres termes quelle est la production de service à atteindre.

Au sein de Webcad, la durée moyenne adoptée par les responsables est trois mois de production pour chaque nouveau chargé de clientèle. Cette moyenne reste arbitraire et non significative dans l'absence d'une analyse bien poussée qui prendrait en considération la vision analytique des coûts et la nature de chaque projet.

2 - les coûts cachés de la masse salariale :

L'interaction permanente entre une structure et les comportements humains engendre en permanence des dysfonctionnements.

Ces dysfonctionnements peuvent affecter :

- la compétitivité
- la rentabilité
- l'efficacité
- la qualité

Ces dysfonctionnements engendrent des coûts qui n'apparaissent pas dans notre système d'information appelés **coûts cachés**.

En effet, les dysfonctionnements obligent à mettre en place des régularisations qui engendrent des coûts.

Dysfonctionnement



Régularisations



Coûts cachés

Les principaux indicateurs de dysfonctionnement sont :

- l'absentéisme
- la rotation du personnel
- les accidents du travail
- les défauts des produits
- l'écart de productivité directe ou sous productivité directe (pannes techniques)

Ces dysfonctionnements engendrent les coûts suivants :

- sursalaires (la différence de coût entre la personne remplaçante et la personne remplacées)
- surconsommation (tous les produits consommés pour régulariser)
- surtemps (temps consommés pour régulariser)
- non-production (une personne moins expérimentée produit moins)
- non-création de potentiel stratégique (le personnel d'encadrement mobilisé pour la régularisation du dysfonctionnement ne peut se consacrer à une activité porteuse de valeur ajoutée dans l'avenir)

Les dysfonctionnements donc lies aux comportements humains à Webcad doivent être mesurés par les indicateurs suivants :

- Absentéisme ;
- Rotation du personnel (turnover) ;
- DMC (dure moyenne de traitement des appels) ;
- Nombre de retards et départs anticipés.

Pour mesurer les coûts engendrés par ces dysfonctionnements, nous allons compléter notre travail par une analyse chiffrée du tableau de bord du mois de juillet.

En prenant l'information figurant sur le tableau de bord du mois de juillet, nous pouvons constater que l'absentéisme, les départs et les congés non prévues ont engendré des coûts cachés présentés par une perte de chiffre d'affaires estimé à 6% du total.

Conclusion générale

Durant notre travail, nous avons mis en relief l'importance de la mettre en place d'un tableau de bord social pour le pilotage de la masse salariale au sein de la société. Cette importance est fondée sur l'ensemble des indicateurs et ratios qui vont nous permettre d'analyser, d'interpréter et de prendre les actions correctives.

D'après les cas présentés, nous sommes arrivés à des résultats très intéressants concernant l'analyse de l'évolution de la masse salariale et la gestion des ressources humaines. Ces résultats ont poussé la direction générale à prendre une action corrective sur la politique des classes par une décision de modifier la durée nécessaire pour accéder au niveau classe 3 de 12 à 18 mois.

Malgré la valeur ajoutée que nous allons dégager du tableau de bord, son usage unique est insuffisant pour un pilotage réel et complet de la masse salariale, d'où la nécessité d'opter en parallèle pour les outils de contrôle budgétaire, soit précisément la budgétisation de la masse salariale.

Bibliographie

- les tableaux de bord de la gestion sociale / Jean-pierre Taieb

- Ressources humaines / Dimitri Weiss

- DESF 7 contrôle de gestion / Alazar

- les tableau de bord des ressources humaines /Bruno Carlier

- Internet

www.webhelp.fr

l'intranet Webcad