



R6.CG2P.07

Contrôle de gestion – Gestion de la masse salariale

I.	La masse salariale	2
II.	Les écarts de volume de la masse salariale (effectif, structure, salaire) sans prendre en compte l'impact de l'ancienneté	2
1.	Ecart sur effectif.....	2
2.	Ecart de structure	2
3.	Ecart sur taux nominal.....	2
4.	Méthodologie de l'écart sur volume	2
	Exercice 1	4
III.	La prise en compte de l'ancienneté dans l'analyse des écarts (Noria).....	4
	Exercice 2	6
IV.	L'effet de Noria	6
1.	Calcul du taux d'effet de Noria	6
2.	Exemple	6
3.	Avantages de l'effet Noria	6
4.	Inconvénients de l'effet Noria	7
V.	Le GVT	7
VI.	Analyse de l'évolution de la masse salariale liée à des mesures collectives	8
1.	L'effet niveau	8
2.	L'effet masse.....	8
3.	L'effet report.....	8
4.	Exemple	8
	Exercice 3	9
	Exercice 4	9
	Exercice 5	9
	Exercice 6 : SYNTHESE.....	11
	ENTRAÎNEMENT – CAS SODEXPRO	14

I. La masse salariale

La masse salariale = somme des salaires bruts

La variation de la masse salariale résulte de 4 facteurs :

- Variation d'effectif
- Variation de structure de l'effectif
- Mesures collectives sur les salaires (augmentation du SMIC par exemple)
- Mesures individuelles sur les salaires (augmentation individuelle)

II. Les écarts de volume de la masse salariale (effectif, structure, salaire) sans prendre en compte l'impact de l'ancienneté

Ecart sur volume => Masse salariale N+1 – Masse salariale N

L'écart sur volume est lié à 3 composantes :

- Une variation des effectifs
- Une évolution de la structure des effectifs
- Une variation sur taux nominal

Il est donc nécessaire de scinder l'écart sur volume en 3 sous écarts :

1. Ecart sur effectif

Effet sur la masse salariale d'une variation de l'effectif entre deux années

2. Ecart de structure

Effet de la masse salariale sur une modification de la structure de l'entreprise

3. Ecart sur taux nominal

Effet de la masse salariale sur une modification des salaires de l'entreprise

4. Méthodologie de l'écart sur volume

	INGENIEURS	TECHNICIENS	TOTAL
Effectif N	170	70	240
Effectif N+1	195	50	245
Masse salariale N	6 900 000€	1 150 000€	8 050 000€
Masse salariale N+1	8 365 500€	863 000€	9 228 500€

Ecart sur masse salariale : 9 228 500€ – 8 050 000€ = 1 178 500€

Pour le calcul des 3 sous écarts, il est nécessaire de déterminer 3 informations :

- Salaire moyen N : 33 541.67€ (8 050 000 / 240)
- Calcul de la masse salariale à salaire constant :

Effectif de N+1 * salaire moyen de N (toutes catégorie) : 245 * 33 541.67€ => 8 217 708.33€

- Calcul de la masse salariale à structure constante :

Effectif de la catégorie de N+1 * Salaire moyen de N(par catégorie)

	Ingénieur	Technicien	TOTAL
Salaire moyen N	40 588,24 € (6 900 000€ / 170)	16 428,57 € (1 150 000 / 70)	
Effectif N+1	195	50	
TOTAL	7 914 705,88 €	821 428,57 €	8 736 134,45 €

- **Ecart sur effectif** : Masse salariale à salaire constant - Masse salariale de N

$$8\,217\,708.33\text{€} - 8\,050\,000\text{€} \Rightarrow 167\,708.33\text{€ D}$$

Ou

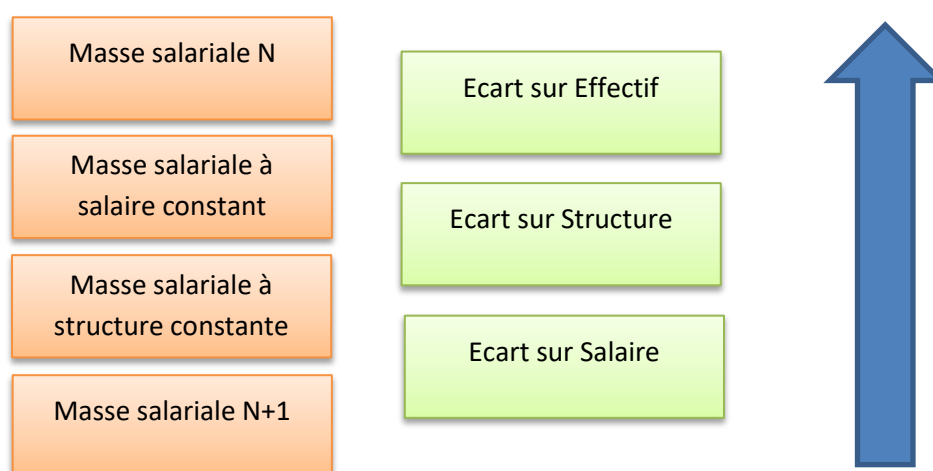
$$(245 - 240) * 33\,541.67\text{€} \Rightarrow 167\,708.33\text{€ D}$$

- **Ecart sur structure** : Masse salariale à structure constante - Masse salariale à salaire constant

$$8\,736\,134.45\text{€} - 8\,217\,708.33\text{€} \Rightarrow 518\,426.12\text{€ D}$$

- **Ecart sur salaire** : Masse salariale N+1 - Masse salariale à structure constante

$$9\,228\,500.00\text{€} - 8\,736\,134.45\text{€} \Rightarrow 492\,365.45\text{€ D}$$



Exercice 1

Une société désire analyser l'évolution de la masse salariale de trois de ses catégories de salariés :

- Les électriciens
- Les carrossiers
- Les peintres

Pour cela, elle vous communique les éléments suivants :

31/12/N-1		
	Salaires moyens annuels	Effectifs
Electricien	30 000 €	26
Carrossiers	36 000 €	54
Peintres	24 000 €	20

31/12/N		
	Salaires moyens annuels	Effectifs
Electricien	31 200 €	27
Carrossiers	36 500 €	47
Peintres	25 600 €	28

1- Déterminez l'écart sur la masse salariale entre N-1 et N

2- Scindez cet écart en :

- Ecart sur effectif
- Ecart sur composition
- Ecart sur salaire

III. La prise en compte de l'ancienneté dans l'analyse des écarts (Noria)

L'écart sur salaire est lié à une augmentation des salaires. Cette augmentation peut être liée à 2 facteurs différents :

- Une augmentation du taux nominal des salaires
- Une augmentation liée à la progression (en âge) des salariés

Pour prendre en compte l'impact de l'ancienneté, il est nécessaire de décomposer la masse salariale est fonction des tranches d'anciennetés des salariés.

N	Ingénieur		Techniciens		TOTAL	
	Nombre	Masse salariale	Nombre	Masse salariale	Nombre	Masse salariale
Plus de 10 ans	95	4 275 000	50	850000	145	5125000
Moins de 10 ans	75	2 625 000	20	300000	95	2925000
TOTAL	170	6900000	70	1150000	240	8 050 000,00 €

N+1	Ingénieur		Techniciens		TOTAL	
	Nombre	Masse salariale	Nombre	Masse salariale	Nombre	Masse salariale
Plus de 10 ans	130	6 019 000	40	708000	170	6727000
Moins de 10 ans	65	2 346 500	10	155000	75	2501500
TOTAL	195	8365500	50	863000	245	9 228 500,00 €

- **Calcul de la masse salariale à ancienneté constante :**

	Ingénieur	Technicien	TOTAL
Salaire moyen N > 10 ans	45 000,00 € (4 275 000 / 95)	17 000,00 €	
Effectif N+1 > 10 ans	130	40	
Salaire moyen < 10 ans	35 000,00 € (2 625 000 / 75)	15 000,00 €	
Effectif N+1 < 10 ans	65	10	
TOTAL	8 125 000,00 € (45000€*130) + (35000€*65)	830 000,00 €	8 955 000,00 €

- **Ecart sur taux nominal :** Masse salariale N+1 – Masse salariale à ancienneté constante

$$9\,228\,500\text{€} - 8\,955\,000\text{€} = 273\,500\text{€ D}$$

- **Ecart sur ancienneté :** Masse salariale à ancienneté constante – Masse salariale à structure constante

$$8\,955\,000\text{€} - 8\,736\,134.45\text{€} \Rightarrow 218\,865.55\text{€ D}$$

Pour réaliser des commentaires, il est utile de raisonner sur les effets en % :

	Augmentation en % entre N et N+1
Augmentation globale	14.64% (1178500 / 8050000)
Effet sur effectif (*)	2,08%
Effet sur structure	6,44%
Effet de Taux nominal	3,40%
Effet de l'ancienneté (Noria)	2,72%

$$(*)167\,708.33 / 8\,050\,000$$

Commentaire possible :

La hausse de presque 15% de la masse salariale n'est pas qu'imputable à la hausse des effectifs (5 salariés en plus, écart sur effectif = 2%).

Cette hausse est principalement due à l'évolution de la répartition par catégorie des salariés (effet de structure = 6,44%). Le nombre de techniciens s'est effectivement réduit de 20 unités alors que les ingénieurs sont 25 en plus (170 en N et 195 en N+1). Les ingénieurs étant mieux payés que les techniciens, l'évolution de la masse salariale est automatiquement portée vers la hausse.

Dans une moindre mesure, la hausse de la masse salariale s'explique également par l'ancienneté des salariés (effet d'ancienneté ou de noria = 2,72%) et par la hausse des salaires (écart sur taux = 3.40%).

Exercice 2 – Fichier Excel PHARMABUT.xlsx

La société BUT développe de nouveaux brevets dans le domaine pharmaceutique. Elle a besoin d'analyser l'évolution de sa masse salariale (entre N-1 et N).

Pour cela elle vous communique le détail de la masse salariale des deux dernières années.

N-1	Cadres		Agents de maîtrise		Employés	
	Nombre	Salaire moyen annuel	Nombre	Salaire Moyen annuel	Nombre	Salaire Moyen annuel
Plus de 15 ans	14	69 600	29	42000	68	28800
Entre 5 et 15 ans	21	51 600	46	34800	89	27600
Moins de 5 ans	7	43 000	19	30000	27	22800
TOTAL	42		94		184	

N	Cadres		Agents de maîtrise		Employés	
	Nombre	Salaire moyen annuel	Nombre	Salaire Moyen annuel	Nombre	Salaire Moyen annuel
Plus de 15 ans	21	68 000	34	43000	54	28900
Entre 5 et 15 ans	29	50 200	41	36000	95	28000
Moins de 5 ans	15	39 000	17	30800	31	22600
TOTAL	65		92		180	

- 1- Calculez et analysez les écarts afin d'expliquer l'évolution de la masse salariale entre les deux années.

IV. L'effet de Noria

L'effet de Noria est un concept qui fait référence à l'économie réalisée par une entreprise lorsqu'elle remplace des salariés âgés par des salariés plus jeunes, tout en maintenant un effectif constant.

1. Calcul du taux d'effet de Noria

Etape 1 : Détermination de l'économie totale.

Économies totales = Moyenne annuelle des entrants - Moyenne annuelle des sortants

Etape 2 : Calcul du taux d'effet Noria.

Taux d'effet de Noria (%) = (Économies totales / Masse salariale totale avant remplacement) x 100

2. Exemple

3 salariés dont le salaire moyen annuel était de 29000€ sont partis à la retraite fin N-1.

Ils sont remplacé début N par 3 nouveaux salariés dont le salaire moyen annuel est de 17000€.

La masse salariale de l'entreprise (avant remplacement) est de 580 000€

-Economie totale : $(17000) - (29000) = -12000€$

- Taux de l'effet Noria : $= -12000€ / 580000€ = -2.06\%$

L'économie annuel réalisée est estimé de la façon suivante : $12000 * 3 = 36000€$

3. Avantages de l'effet Noria

- **Réduction des coûts salariaux** : L'un des principaux avantages de l'effet de Noria est la réduction des coûts salariaux pour les entreprises. En embauchant des employés plus jeunes, les entreprises peuvent généralement bénéficier de salaires de départ plus bas, ce qui se traduit par des économies sur le budget des salaires ;

- **Attraction de nouveaux talents** : L'effet de Noria peut également permettre aux entreprises d'attirer de nouveaux talents dotés d'idées innovantes et d'une perspective différente. Les employés plus jeunes peuvent apporter une énergie nouvelle et une expertise dans des domaines émergents, contribuant ainsi à la compétitivité et à l'innovation de l'entreprise ;
- **Croissance et développement des jeunes employés** : L'effet de Noria offre des opportunités de croissance et de développement pour les jeunes employés. En intégrant de nouvelles personnes au sein de l'entreprise, celles-ci ont l'occasion d'apprendre et de se développer professionnellement, ce qui peut améliorer leur satisfaction au travail et leur engagement envers l'entreprise.

4. Inconvénients de l'effet Noria

- **Perte de connaissances et d'expertise** : L'un des inconvénients majeurs de l'effet de Noria est la perte potentielle de connaissances et d'expertise au sein de l'entreprise. Les employés plus âgés et expérimentés emportent souvent avec eux un savoir-faire précieux et une compréhension approfondie du fonctionnement de l'entreprise. Leur départ peut laisser un vide difficile à combler par les nouveaux employés moins expérimentés ;
- **Diminution de la motivation et de la satisfaction des employés plus âgés** : L'effet de Noria peut également avoir un impact négatif sur la motivation et la satisfaction des employés plus âgés qui restent dans l'entreprise. Ils peuvent se sentir dévalorisés ou menacés par l'arrivée de nouveaux employés plus jeunes, ce qui peut entraîner un sentiment de mécontentement et une baisse de productivité ;
- **Détérioration du climat social** : Enfin, l'effet de Noria peut contribuer à la détérioration du climat social au sein de l'entreprise. Les tensions entre les employés plus âgés et les nouveaux venus peuvent créer des divisions et nuire à la cohésion de l'équipe. Cela peut affecter négativement la communication, la collaboration et, finalement, la performance globale de l'entreprise.

V. Le GVT

L'effet Glissement Vieillessement Technicité correspond à l'évolution de la masse salariale entre deux périodes en raison :

Glissement : Augmentations individuelles au mérite.

Vieillessement : Augmentations liées à l'ancienneté.

Technicité : Augmentations liées aux promotions.

L'effet GVT = coefficient d'ancienneté x coefficient de structure

Dans l'exemple de la partie III : Effet GVT = $1.0272 * 1.0644 = 1.0933$ c'est-à-dire une augmentation de 9.33%

Dans cet effet, l'addition de l'effet du glissement et de la technicité correspond à l'effet de la structure professionnelle. Donc en décomposant :

- Effet de vieillissement : 2.72%
- Effet lié aux promotions et augmentations individuelles: 6.61%

VI. Analyse de l'évolution de la masse salariale liée à des mesures collectives

1. L'effet niveau

C'est le rapport du salaire mensuel d'un salarié entre deux dates données (pour un même niveau de qualification)

Evolution en niveau = Indice de N+1 / Indice de N

2. L'effet masse

C'est la variation de la masse des salaires entre deux années.

Evolution en masse = $\frac{\text{Indice moyen de N}}{100}$

3. L'effet report

Il mesure l'incidence des augmentations de salaires survenues au cours d'une année sur la progression de la masse salariale de l'année suivante.

Effet de report : $\frac{\text{Indice au 31/12/N}}{\text{Indice moyen de N}}$

4. Exemple

Une société a effectué deux augmentations dans l'année

	Hausse au 01/04/N	Hausse au 01/10/N
Cadres	+1%	+2%

-Entre N et N+1 les effectifs par catégories sont stables

Effet de niveau :

Indice de au 01/01/N : 100

Indice au 01/01/N+1 : $100 \times 1.01 \times 1.02 = 103.02$

$103.02 / 100 = +3.02\%$

Effet de masse :

Indice moyen de N : $(100 \times 3 + (6 \times 101) + (3 \times 103.02)) / 12 = 101.255$

$101.255 / 100 = +1.255\%$

Effet de report :

$103.02 / 101.255 = 1.74\%$

Exercice 3

Un groupe de restauration a un effectif de 310 salariés, dont 178 sont des employés de salle (serveurs ou serveuses). Il y a eu au cours de l'année précédente de nombreuses démissions (principalement chez les employés de salle). Pour stopper l'hémorragie, le groupe a décidé :

- De proposer une augmentation de 3% à tous les salariés à partir du 1^{er} janvier N+1
- D'augmenter le personnel de salle à de 2% supplémentaire à partir du 1^{er} Juillet N+1

1- En scindant le personnel en deux catégories (personnels de salle et autres salariés) calculez :

- a. L'effet de niveau
- b. L'effet de masse
- c. L'effet de report

2- Justifiez la signification de chaque effet

3- Pourquoi l'effet de report de la catégorie « Autres salariés » ne peut être que de 1 ?

Exercice 4

M. Riou, salarié de la société RTY a salaire brut mensuel moyen de décembre N-1 est de 1800€.

La société propose, à M. Riou, deux modes d'augmentations différents :

- Réaliser une seule augmentation dans l'année de 3%. Cette augmentation interviendra en Juin N
- Proposer une première augmentation de 1% au 1^{er} janvier N, puis une seconde de 2.5% en Novembre N

Pour chaque mode déterminez :

- Le salaire brut de décembre N
- La masse salariale de l'année N
- L'effet de niveau
- L'effet de masse

1- Quelle solution permet, à la société RTY, le coût salarial le plus faible pour N ?

2- En calculant l'effet de report des deux solutions, est ce que la société RTY a toujours intérêt à privilégier la solution 2 ?

Exercice 5

Pour l'exercice N+1, il est prévu une réorganisation des ressources humaines au sein de l'entreprise SIL et les dirigeants de la société souhaitent évaluer :

- d'une part, l'impact des augmentations collectives de salaires de l'exercice N sur la masse salariale de N+1 ;
- d'autre part, la masse salariale prévisionnelle de N+1.

Travail à faire

A l'aide de l'annexe 1 :

1. Calculer les effets de niveau et de masse pour l'exercice N. Commenter les résultats obtenus.

2. Calculer l'impact des augmentations collectives de salaires de N sur la masse salariale de N+1. Comment qualifie-t-on cet effet ?

A l'aide de l'annexe 2 :

3. Estimer la masse salariale prévisionnelle pour l'exercice N+1.

Annexe 1

Analyse de la masse salariale de l'exercice N

Un accord paritaire portant sur les salaires effectifs a été conclu, à l'issue de plusieurs réunions de négociation entre la Direction de l'imprimerie SIL et la Délégation syndicale.

Extraits de l'accord sur les salaires N:

« *PREAMBULE : La Délégation syndicale souhaitait un rattrapage du pouvoir d'achat perdu depuis plusieurs années par certains salariés. La Direction a rappelé la situation économique difficile.*

Calendrier : les augmentations prévues seront réalisées en deux temps, le 1^{er} mars N et le 1^{er} septembre N.

Mesure de « rattrapage partiel de pouvoir d'achat » : une revalorisation de l'ensemble des salaires de 1% en mars N suivie d'une augmentation de 1% en septembre N. »

Sur la période N, il n'y a pas eu d'augmentation individuelle de salaires ; l'effectif et la structure catégorielle sont restés stables.

Base indiciaire 100 au 31/12/N-1

Annexe 2

Prévision de la masse salariale de N+1

Augmentation des salaires :

- augmentation générale des salaires sans distinction de catégories socio-professionnelles ou ancienneté : 0,5 % le 1^{er} mars N+1 ;
- augmentation individuelle des salaires : 0,94 % de la masse salariale de décembre N, accordée le 1^{er} juillet N+1. Ni les salariés devant partir en cours d'année, ni ceux embauchés en cours d'année ne bénéficieront des augmentations individuelles de salaire.

Mouvements du personnel :

- aucune promotion n'est prévue pour N+1 ;
- deux départs à la retraite sont prévus :
 - ✓ Départ le 31 mai N+1 d'un ouvrier au salaire mensuel brut de 1 725 €, en valeur au 31/12/N.
 - ✓ Départ le 31 août N+1 d'un cadre au salaire mensuel brut de 3 570 €, en valeur au 31/12/N.
- recrutement : un ouvrier sera recruté le 1^{er} juin N+1 au salaire mensuel brut de 1 380 €.

La masse salariale de l'effectif stable pour l'exercice N+1 a été évaluée à 1 866 020 €.

Exercice 6 : SYNTHESE

La politique salariale de la société HOUBLON consiste à verser un salaire brut mensuel plus élevé que la plupart de ses concurrents, afin d'attirer et de garder en son sein des salariés de qualité. En contrepartie, elle ne verse pas de treizième mois. Elle vous charge d'étudier l'évolution des salaires entre les années N et N+1. La direction est composée de trois personnes : le PDG qui est aussi le directeur de production, un directeur administratif et financier et un directeur commercial.

À l'aide des annexes 1 et 2 :

- 1. Calculer l'écart de masse salariale entre l'année N et N+1.**
- 2. Décomposer cet écart total, en écarts sur salaires nominaux, sur structure professionnelle et sur effectif. Vous vous appuyerez notamment sur les travaux préparatoires réalisés par l'assistant de gestion.**
- 3. Expliquer et commenter cette évolution. Vous mettrez l'accent sur l'interprétation et l'explication de l'écart sur structure professionnelle.**

La société HOUBLON souhaite maîtriser pour l'année N+2 l'évolution de sa masse salariale. Elle vous charge d'établir les prévisions de cette dernière. La société HOUBLON résiste assez bien à la crise en parvenant à maintenir son activité tout en cherchant à développer des relais de croissance. Les salariés participant à l'effort global ont fait part d'une demande d'augmentation à la direction générale.

Face à la grogne montante des salariés, la direction étudie la proposition de deux scénarios:

- deux augmentations de 0,5 % intervenant pour la première le 1^{er} mai et le 1^{er} septembre pour la seconde ;
 - une augmentation générale de 1,2 % à compter du 1^{er} octobre.
- 4. Un salarié inquiet et désireux de bien comprendre les enjeux de la négociation salariale se renseigne auprès d'un ami syndicaliste rompu à l'exercice. Ce dernier lui indique que la première option est la plus intéressante. Démontrer-le par le calcul et donner des arguments permettant au salarié de bien comprendre les raisons.**
 - 5. La direction et les salariés, finalement sont parvenus à s'accorder sur la 1^{ère} option. Déterminer et calculer l'incidence de ces mesures sur la masse salariale de N+2 et les effets probables sur celle de N+3. Préciser les effets ainsi mis en évidence.**

À l'aide de l'annexe 3 :

- 6. Calculer la prévision de masse salariale pour l'année N+2. Les calculs seront arrondis à l'euro le plus proche.**

Annexe 1

Présentation de la masse salariale pour les exercices N et N+1

La Société HOUBLON n'accorde pas de 13^{ème} mois.

Année N

Catégories du personnel	effectifs	Salaires moyens mensuels
direction	3	6 030
cadre junior	1	3 500
cadres seniors	4	4 240
agent de maîtrise junior	1	3 500
agents de maîtrise senior	4	4 000
techniciens	25	3 500
employés	15	2 000
ouvriers	47	1 600
effectif total	100	2 507,50

Année N+1

Catégories du personnel	effectifs	Salaires moyens mensuels
direction	3	6 150
cadre junior	1	3 535
cadres seniors	4	4 300
agent de maîtrise junior	1	3 535
agents de maîtrise senior	4	4 100
techniciens	30	3 570
employés	14	2 040
ouvriers	40	1 632
effectif total	97	2 681,03

Annexe 2

Travaux préparatoires à l'analyse de la masse salariale pour les exercices N et N+1

L'assistant de gestion a commencé à produire des calculs de masse salariale sous forme de tableaux qu'il vous communique ci-après :

Catégories de personnel	Masse salariale à structure catégorielle constante		
	effectifs	salaires moyens	salaires annuels bruts
direction	3	72 360	217 080
cadre junior	1	42 000	42 000
cadres seniors	4	50 880	203 520
Total cadres	5	49 104	245 520
agent de maîtrise junior	1	42 000	42 000
agents de maîtrise seniors	4	48 000	192 000

Total agents de maîtrise	5	46 800	234 000
techniciens	30	42 000	1 260 000
employés	14	24 000	336 000
ouvriers	40	19 200	768 000
total	97	31 552,58	3 060 600

Catégories de personnel	Masse salariale à salaire constant		
	effectifs	salaires moyens	salaires annuels bruts en €
total	97	30 090	2 918 730

Annexe 3

Prévision de la masse salariale pour l'exercice N+2

Salaires bruts de décembre N+1 en euros

	Effectifs	salaires bruts moyens décembre N+1
Direction	3	6 089
Cadres	5	4 368
Agents de maîtrise	5	4 121
Techniciens	30	3 606
Employés	14	2 060
Ouvriers	40	1 648
Total	97	

Mouvements du personnel prévus en N+2, notamment en raison des départs à la retraite

Tableaux des départs et des embauches prévus

Départs à la retraite :

catégories	effectifs	mois de départ (fin de mois)	Salaire décembre N+1
technicien	1	Septembre	3 750
employé	1	Mars	3 000
employé	1	novembre	3 000
total	3		

Embauches :

catégories	effectifs	Mois d'arrivée (début de mois)	Salaire brut prévu lors de l'embauche
technicien	1	octobre	3 500
employé	1	avril	2 800
total	2		

ENTRAINEMENT – CAS SODEXPRO

PARTIE 1 : Analyse des écarts de masse salariale

L'entreprise SODEXPRO, spécialisée dans la logistique, emploie 160 salariés répartis dans deux unités : le dépôt de Lille et le dépôt de Lyon.

Le service contrôle de gestion souhaite analyser les écarts de masse salariale constatés entre 2025 et 2026.

Données :

Dépôt	Effectif moyen 2025	Rémunération moyenne 2025 (€)	Effectif moyen 2026	Rémunération moyenne 2026 (€)
Lille	80	2 100	85	2 250
Lyon	70	2 250	75	2 300

1. *Calculez la masse salariale 2025 et 2026 pour chaque dépôt ainsi que pour l'ensemble de l'entreprise.*
2. *Décomposez l'écart global de masse salariale entre 2025 et 2026 en trois sous-écarts :*
 - *Écart sur effectif*
 - *Écart sur prix*
 - *Écart sur structure*
3. *Interprétez chacun des écarts.*

PARTIE 2 : Prévision de la masse salariale 2027 avec effet de report et effectif stable

L'entreprise SODEXPRO souhaite établir une prévision de la masse salariale 2027 pour son dépôt de Lille, en distinguant :

Données au 1er janvier 2027 :

- L'effectif au 1er janvier 2025 est de 85 salariés.
- Le salaire moyen brut mensuel au 31 décembre 2024 est de 2 250 €.
- Une augmentation collective de 3 % s'applique à tous les salariés à partir du 1er juillet 2025.

Mouvements de personnel :

- 5 départs définitifs fin mars 2027
- 10 embauches à partir du 1er septembre 2027

4. *En fonction des éléments ci-dessus déterminez la masse salariale prévisionnelle de 2027*