THEME 3 : LES ECARTS SUR CHARGES DE PERSONNEL

Objectif : Analyser les différences entre les masses salariales de N et de N+1

1. **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)

1. **Les écarts de volume (effectif, structure, salaire)**

**Ecart sur volume => Masse salariale N – Masse salariale N-1**

**3 sous écarts :**

* Ecart sur effectif

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

* Ecart de structure

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

* Ecart sur salaire

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

**METHODOLOGIE DE L’ECART SUR VOLUME**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | CADRES | EMPLOYES | TECHNICIENS | OUVRIERS |
| Effectif N-1 | 12 | 25 | 17 | 42 |
| Effectif N | 15 | 25 | 26 | 39 |
| Salaire moyen N | 32 000,00 € | 20 000,00 € | 24 000,00 € | 18 000,00 € |
| Salaire moyen N-1 | 31 500,00 € | 19 800,00 € | 23 700,00 € | 17 800,00 € |

**Salaire moyen N-1 (par rapport à l’effectif de N-1) = 21078.13€**

**Pour le calcul des 3 sous écarts, il est nécessaire de déterminer 2 informations :**

**Calcul de la masse salariale à salaire constant :**

Effectif de N \* salaire moyen de N-1 (toutes catégorie) : **105 \* 21078.13€ => 2 213 203.65€**

**Calcul de la masse salariale à structure constante :**

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



**Ecart sur effectif** : Masse salariale à salaire constant - Masse salariale de N-1

**2 213 203.65€ - 2 023 500€ => 189 703.65€ D**

Ou

**(105 – 96) \* 21078.13 => 189 703.65€ D**

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

**2 277 900€ - 2 213 203.65€ => 64 696.35€ D**

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

**2 306 000€ - 2 277 900€ => 28 100€ D**

1. **Analyse de l’évolution de la masse salariale liée à des mesures collectives**
2. **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

1. **L’effet masse**

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

Evolution en masse = >Indice moyen de N / 100

1. **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 : Indice au 31/12/N / Indice moyen de N

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\*1.01\*1.02 = 103.02

103.02 / 100 = +3.02%

Effet de masse :

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

101.255 / 100 = +1.255%

Effet de report :

103.02 / 101.255 = 1.74%

1. **La Noria**

La Noria : variation de la masse salariale résultant de remplacement des salariés ayant quitté l’entreprise par de nouveau salariés.

* La Noria au sens strict regroupe uniquement les phénomènes de remplacement
* La Noria au sens large regroupe les phénomènes de vieillissement et de remplacement

Exemple :

Les primes d’anciennetés sont en N-1 de 309200€ et en N de 326480€.

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€.

-Effet vieillissement : 326480 – 309200 = 17 280€

-Effet Noria (strict) : (3\*17000) – (3\*29000) = -36000€

- Effet Noria (Large) : = -36000€ + 17280€ = - 18720€

EXERCICES

**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***

**Exercice 2**

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 1er janvier N+1
* D’augmenter le personnel de salle à de 2% supplémentaire à partir du 1er Juillet N+1

1. ***En scindant le personnel en deux catégories (personnels de salle et autres salariés) calculez :*** 
   1. ***L’effet de niveau***
   2. ***L’effet de masse***
   3. ***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 3 : « Masse salariale et Effets»**

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 1er 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 4**

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 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 1ermars N et le 1er 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 indicielle 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 1er mars N+1 ;

- augmentation individuelle des salaires : 0,94 % de la masse salariale de décembre N, accordée le 1er 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 1er 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 4 : Coût de la masse salariale**

L’entreprise X souhaite mettre en œuvre une stratégie de négociation salariale avec les représentants du personnel concernant les deux catégories de salariés (cadres et non-cadres).

Les propositions des négociations sont les suivantes :

* Hausse cumulées des rémunérations mensuelles :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Hausse au 01/07/N | Hausse au 01/11/N |
| Cadres | 1% | 0.75% |
| Non Cadres | 1.25% | 1% |

* Maintien des effectifs par catégorie de salariés entre les exercices N et N+1
* Hausse salariale légale de 1.5% des charges de personnel des salariés non cadres à chaque 1er juillet de chaque année.
* Les prévisions de charges de personnel (en milliers d’euros) intégrant les deux hausses salariales proposées et les hausses légales sont les suivantes

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Exercice N | | Exercice N+1 | |
|  | Premier semestre | Second semestre | Premier semestre | Second semestre |
| Cadres | 4782 | 4842 | 4866 | 4866 |
| Non Cadres | 13692 | 14115 | 14209 | 14422 |

* Les objectifs de limitation de la variation des masses salariales catégorielles de la direction sont les suivants :

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif de variation N+1 |
| Cadres | 2% |
| Non Cadres | 4% |

1. ***Déterminez pour chaque catégorie calculez pour l’année N***
   1. ***l’effet de niveau***
   2. ***l’effet de report***
   3. ***l’effet de masse***
2. ***Proposez, une seule hausse salariale négociée par catégorie applicable au 01/07/N+1, permettant de satisfaire les objectifs de la variation de la masse salariale.***

**Exercice 5 : 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 appuierez 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 1er mai et le 1er septembre pour la seconde ;
* une augmentation générale de 1,2 % à compter du 1er octobre.

1. ***Les propositions de la direction générale, suite à une indiscrétion parviennent à certains salariés qui s’interrogent sur la position à adopter quant à ces deux options. A priori, avec réflexion mais sans calcul précis quelle proposition les salariés ont-ils intérêt à retenir ?***
2. ***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.***
3. ***La direction et les salariés, finalement sont parvenus à s’accorder sur la 1ère 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 :***

1. ***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 13ème 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** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Masse salariale à salaire constant | | |
| Catégories de personnel | 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** |  |  |