



# M. SCILIEN – CGA = de nouveaux outils de contrôle de gestion...

## ◆ I. Quels Outils concernant la mesure et les prévisions de masse salariale

### ■ Introduction.

- La CAE porte son attention sur la MOD, qui ne représente en fait que 10 % des coûts totaux, alors que la structure en représente 35 % (dont 2/3 MOI et MOS).
- Les éléments de salaires et primes constituent donc **plus d'un tiers** des coûts de production
- Il est donc **crucial** pour l'entreprise de bien planifier sa masse salariale.



## Sommaire indicatif

- **A. Prévoir la masse salariale**
  - 1. Calcul de la MS
  - 2. Notion d'effet report
- **B. Analyse de l'évolution de la masse salariale**
  - 1. Mise en évidence d'écart significatifs
  - 2. Effet GVT
- Etudes de Cas

## A. Prévoir la Masse Salariale (MS)...

### ◆ 1. Calcul de la MS

■ Deux approches :  $MS_{N+1} =$

◆ 1) = (MS de l'effectif stable\* + MS du personnel sortant)  
+ *MS du personnel embauché*

■ Ou

◆ 2) = (MS de l'effectif présent au 1er Janvier  
– Salaires non versés au personnel sortant)  
+ *MS du personnel embauché*

## APPLICATION (avec la méthode 1)

- MS de l'effectif stable ?
- Conseils
  - Gagner du temps en travaillant en indice plutôt que sur l'évolution de la masse en euros
  - Attention !
    - **Augmentations générales** de nature **multiplicative (x..)**,
    - celles individuelles appliquées de manière **additive (+..)**

## Ex. application – Indice 100 pour décembre de l'année N...

- ◆ Janvier à février = 2 mois x 100 = 200
- ◆ Mars à Juin = 4 x (100x1,01) = 404
- ◆ Juillet à Août = 2 x ((101) + (**0,97%**)) = 203,94
- ◆ Septembre à Déc. = 4 x (101,97 x 1,015) = 414
  - Total = 1.221,94
  - Soit un coefficient multiplicateur de =
    - 1.221,94 / 100 = **12,2194**

## MS de l'effectif stable : 13,7 M.euros

- ◆ **MS = Effectif x salaire déc. x Coefficient Multiplicateur (CM)**
- ◆ **Direction** = 5 personnes x 6.025 euros x 12,2194 = 368.109 euros
- ◆ **Techniciens** = 220 – 1 sortant = 219 p.
  - 219 x 3.975 euros x CM = 10.637.293 euros
- ◆ **Ouvriers** = 90 – 2 sortants – **2 promotions** = 86 p.
  - 86 x 1.800 euros x CM = 1.891.563 euros
- ◆ **Employés** = 45 – 2 sortants = 43 p.
  - 43 x 1.650 x CM = 866.966 euros

## MS du personnel sortant (départs et promotions, sortant de la qualification) 1/2

- Ouvriers =  $\Sigma$  Salaires = 59.517 euros
- **Détail des calculs...**
- 1 O. sortant =  $2.675 \text{ e} \times [(2 \times 100) + (5 \times 101)] / 100$   
 $\approx 18,9 \text{ ke}$
- 1 O.sortant =  $2.825 \text{ e} \times [(2 \times 100) + (6 \times 101) + (3 \times 101 \times 1,015)] / 100$   
 $\approx 31,5 \text{ ke}$
- 2 O. promus =  $2.300 \text{ e} \times (\underline{2 \text{ pers.} \times 2 \text{ mois}} \times 100) / 100$   
 $\approx 9,2 \text{ ke}$

## MS du personnel sortant (départs et promotions) 2/2

- Employés =  $\Sigma S$  = **35.184 euros**
  - 1 E sortant =  $1.950 \text{ e} \times [(2 \times 100) + (5 \times 101)] / 100$   
= 13.748 e
  - 1 E sortant =  $1.925 \text{ e} \times [(2 \times 100) + (6 \times 101) + (3 \times 101 \times 1,015)] / 100$   
= 21.436 e
  
- Techniciens =  $\Sigma S$  = **36.270 euros**
  - 1 T sortant =  $4.500 \text{ e} \times [(2 \times 100) + (6 \times 101)] / 100$   
= 36.270 e



## ***MS du personnel embauché***

**Remarques :**

**L'indice base 100 concerne pour chaque salarié les 1ers mois d'embauche, avant qu'il ne bénéficie d'une augmentation générale des salaires**

**Seuls les salariés avant le 1er mars peuvent bénéficier de la totalité des augmentations générales prévues**

**Les personnes promues sont au nombre de 2 : cette information est prise en compte par l'intermédiaire du nombre de mois**

## *MS du personnel « embauché » ou nouveau dans la qualification (1/2)*

### a) Ouvriers

a) **Embauche** au 1/4 =  $1.600 \text{ e} \times [(5 \times 100) + (4 \times 101,5)] / 100$   
= 14.496 e

b) **Promo. En Techniciens (2 pers. Au 1er mars) =**

c)  $2.625 \text{ e} \times [(\underline{2 \text{ pers.} \times 6 \text{ mois} \times 100}) + (\underline{2 \text{ pers.} \times 4 \text{ mois} \times 101,5})] / 100$

d) =  $2.625 \times 20,12 = 52.815 \text{ e}$

## Suite

b) Techniciens (suite)

**1 Tech. Entrant 1/7 =**

$$= 3.025 \text{ ex}[(1 \text{ pers.} \times 2 \text{ mois} \times 100) + (1 \text{ pers.} \times 4 \times 101,5)]/100$$

$$= 18.332 \text{ e}$$

**1 Tech. Entrant 1/12 =**

$$= 3.250 \text{ e} \times [(1 \text{ pers.} \times 1 \text{ mois} \times 100) / 100]$$

$$= 3.250 \text{ e}$$



## Tableau de synthèse

Tableau récapitulatif à faire

Distinguer nombre de salariés moyens par CSP

Les salaires agrégés



## 2. Notion d'effet report

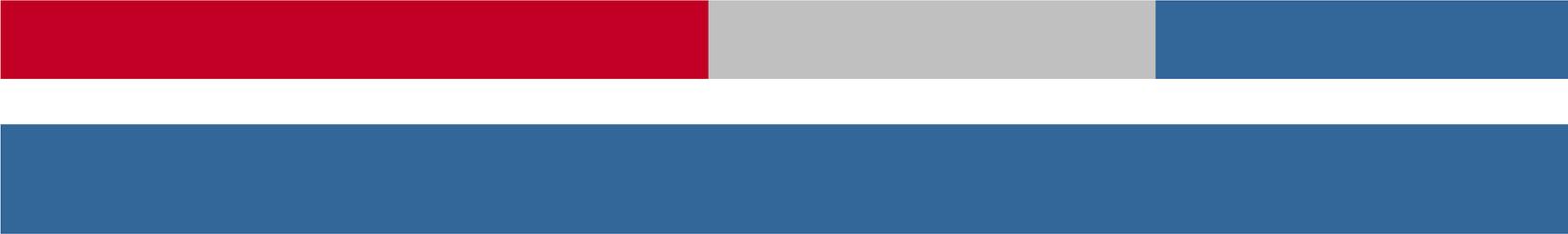
1. Commentaires : Appréhender les conséquences des choix en matière d'augmentation salariale. Ces effets sont calculés en masse ou en indice

1. **2.1. Evolution en niveau**

1. « *Rapport du salaire mensuel d'une CSP entre deux dates données, pour un même niveau de qualification* »

2. **2.2. Evolution en masse**

1. « *variation de la MS annuels pour une année de simulation par rapport à une MS sans augmentation* »



## ◆ 2.3. Effet report

- *« évolution de la masse salariale de l'année simulée, compte tenu des augmentations attribuées dans le courant de l'année précédente »*
  - *Traduction : effet sur une année pleine des hausses de salaires prorata temporis de l'an passé*
- *Illustrations sur CSP Direction...*

## B. Analyse de l'évolution de la masse salariale : Niveau ?

### ◆ Direction

■ Salaire Déc. N = 6.025 e

■ Salaire Déc. N+1 = ?

■  $[(6.025 \times 1,01) + (6.025 \times 0,97\%)] \times 1,015 = \underline{\underline{6.236 \text{ e}}}$

◆ Soit, en niveau, 1,035 ou + 3,5 %

◆ Effet niveau = variation à la hausse du salaire telle qu'elle peut être perçue par le salarié.

## B. Analyse de l'évolution de la masse salariale : Masse ?

### ◆ Direction

- N :  $6.025 \times 12 = 72.300$  euros
- N+1 :  $368.109 / 5 = 73.622$  euros
  - Evolution en masse =  $73.622 / 72.300 = 1,01828$
  - Ou encore = 1.221,94 (indice « *MS Stable\** ») / 12 = 101,828
  - Soit + 1,83 % en lecture
- \* ici dans le cas illustré (car 0 entrant, ni sortant)

◆ **L'effet Masse représente l'impact du temps** puisqu'il intègre dans son mode de calcul le **calendrier** d'augmentations des salaires.

◆ Pour une même application en niveau, plus l'augmentation est tardive et plus l'effet masse est faible.



## Effet report

- ◆ Salaire mensuel décembre N+1 x 12 / Sal. Annuel N+1
- ◆ Le numérateur représente une masse salariale plancher, soit la masse en dessous de laquelle le niveau de la MS de N+2 ne peut pas être.
- ◆ Direction
  - =  $(\underline{6.236} \times 12) / 73.622 = 1,0164$
  - Soit en % : + 1,64 %.

## B. Analyse de l'évolution de la masse salariale

### ◆ 1. Mise en évidence d'écart significatifs. Structure des éléments constitutifs d'une MS

- **E** = Effectif global (E)
- **S** = Salaire moyen annuel global (S)
- **Sc** = Salaires moyens annuels globaux de catégories
- **Sa** = Salaires moyens annuels ... de niveaux d'ancienneté

## 2. Principaux Ecart...

### ◆ A) ... sur effectif

- Calcul de la différence d'effectif global E entre les deux années, valorisé au salaire moyen global annuel de l'année de référence
- Effet d'effectif = variation de l'effectif x ( 1 + variation du salaire moyen)
  
- Ex.
  - N-1 = 80 pers. En moyenne, sal. Moyen = 24.000 e ; MS = 1.920.000 e
  - N = 88 pers. En moyenne, sal. Moyen = 24.960 e ; MS = 2.196.480 e
  - = (effectif N – effectif N-1) x salaire moyen N = (88 – 80) x 24.960 e = 199.680 e
- Soit  $199.680 / 1.920.000 = 10,4 \%$  de la MS N-1

◆ **B) ... de structure professionnelle**

- Mesure de la différence due aux variations de structure professionnelle entre les deux années

◆ **C) ... de composition d'ancienneté**

- Influence de l'ancienneté sur l'évolution du salaire moyen par catégories (cela passe par le re-calcul du salaire moyen de la catégorie)

◆ **D) ... sur taux « nominal »**

- Mesure de l'influence de la hausse des salaires nominaux d'une année sur l'autre



### 3. Notion de G.V.T. (Glissement, Vieillesse, Technicité)

- **Variations individuelles des salaires... : sont-elles liées à l'ancienneté ?**

- **Oui :**

- Vieillesse
- Noria (au sens strict)

- **Non :**

- Glissement
- Technicité

### 3. Notion de G.V.T. – Définitions

- **Variations individuelles des salaires... : sont-elles liées à l'ancienneté ?**

- **Oui :**

- **Vieillessement** = ... due à l'ancienneté des salariés
- **Noria** (au sens strict) = ... glissements de la masse salariale dus aux différences de rémunérations entre les salariés sortis et entrés dans l'entreprise.

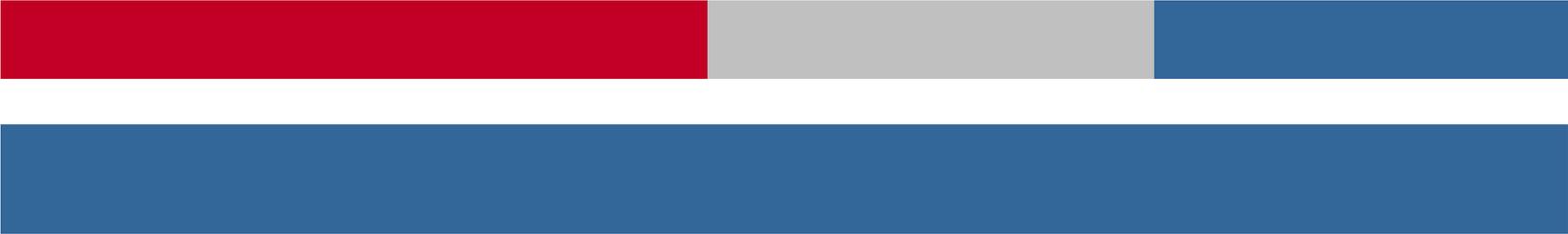
L'entreprise profite du départ de certains de ses salariés partant à la retraite pour réduire sa masse salariale.

- Sans qu'il y ait de modification de structure (= une CSP garde le même effectif, on remplace les partants par des nouveaux), ceux qui partent en retraite ont des traitements plus élevés que les débutants leur succédant dans la même catégorie.
- Si les conditions d'avancement sont inchangées, cet effet « vers le bas » de Noria compense l'effet « vers le haut » de l'effet de carrière.



## Ex. chiffré « Noria » et « Vieillissement »

- Primes d'ancienneté : 309.200 e (N) et 326.480 (N+1)
- Variations d'effectifs : 3 départs en retraites dont le salaire moyen = 29.000 e, embauches de 3 jeunes étudiants payés à 17.000 e.
  - Effet Vieillissement =  $326.480 - 309.200 = + 17.280$  e (défav.)
  - Effet Noria (sens strict) =  $3 (17.000 - 29.000) = - 36.000$  e (fav.)
- Effet Noria (sens large) = - 18.720 euros
  - favorable ici car Effet Noria au sens strict > effet vieillissement

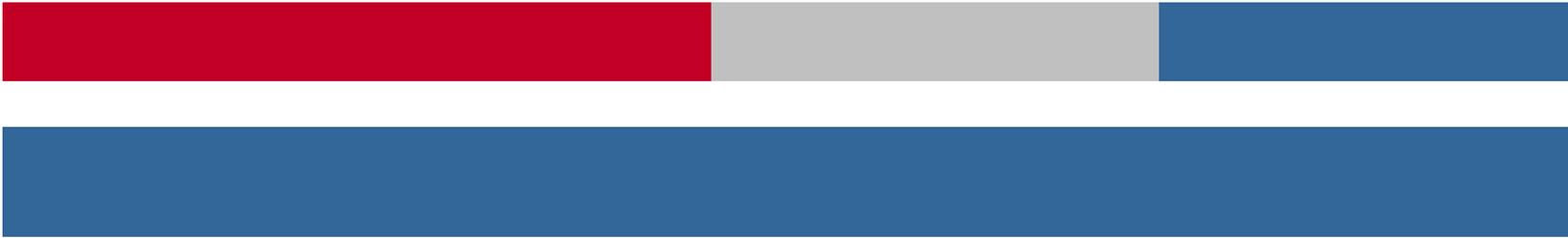


■ **Non** : évolution des salaires...

- **Glissement** = ... due aux promotions individuelles non liées à l'ancienneté (mérite)
- **Technicité** = ... due à la progression des qualifications techniques
- Ces deux effets sont souvent agrégés, la progression des qualifications se combinant parfois au mérite.
  - Ex. Primes individuelles au mérite représentent 215.120 e et 248.760 e en masse, sur respectivement N et N+1
  - Effet « GT » =  $248.760 - 215.120 = + 33.640$  e (déf.)

## Développements en M2 Contrôle de gestion

- ◆ **Elaboration des Tableaux de bord sociaux (TBS, destinataire RH & DG), liens avec les coûts cachés (cf. absentéisme..).**
- ◆ **Plusieurs nouvelles catégories apparaissent dans le TBS, comme par exemple**
  - Développement social (...)
    - Budget formation / coûts d'exploitation
    - Existence d'une charte éthique (...)
  
    - % Femmes cadres supérieurs (?)

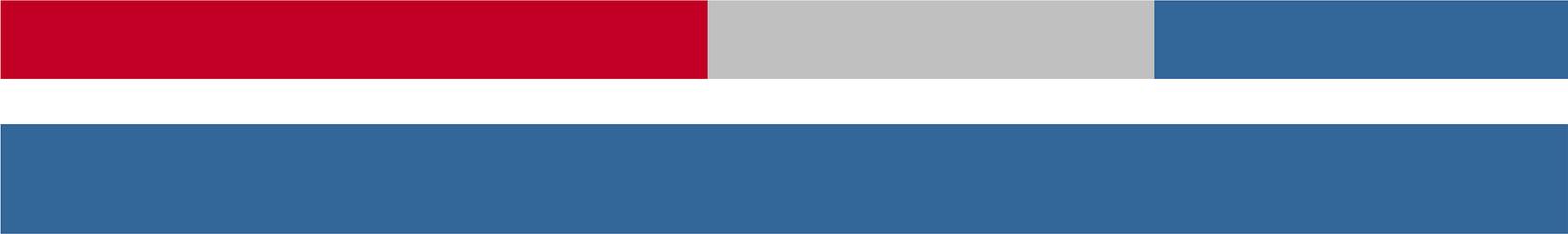


## ◆ TRAVAIL A FAIRE POUR M1

- MASSE SALARIALE A 1,
- A2, A3

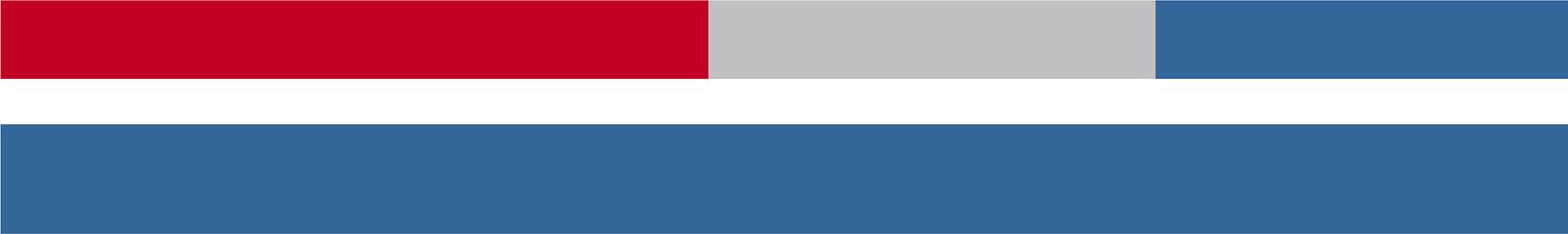
## Tableaux de bord sociaux – développpt. M2

- ◆ **1. Indicateurs de performances socio-économiques**
  - Indicateurs de productivité
  - Mise sous tension des RH, optique de création de valeur
- ◆ **2. Indicateurs de risque social**
  - Climat social et risque de conflit (ex. coût contentieux RH...)
  - Indicateurs de dysfonctionnement (ex. absentéisme...)
  - Capacité de flexibilité (ex. taux mobilité interne...)



### ◆ 3. Indicateurs de développement durable

- Attractivité de l'entreprise
  - Nombre de candidatures par poste
  - Taux de départ des nouveaux entrants (...)
- Développement des compétences
  - % personnel poly-compétents
  - Amélioration du taux & de la qualité de l'encadrement (...)
- Développement social
  - % Femmes cadres supérieurs (?)
  - Budget formation / coûts d'exploitation
  - Existence d'une charte éthique (...)
- Voir exemples plaquettes d'entreprises



◆ **TRAVAIL A FAIRE POUR ?** (à valider avec Secr.)

- MASSE SALARIALE A 1, A2, A3, A4, jusqu'à question 3.
- Cas II. REACTEC (fascicule gestion de projets)



## Exercice 19.3

- ◆ La masse salariale à structure inchangée est obtenue =
  - Salaire brut moyen x effectif N-1 (dans chaque CSP)
  - Etc...