



# Pilotage de la masse salariale

## MDRH2 E

Interventions

02/03/2017

23/03/2017

05/04/2017

13/04/2017

# SupdesRh

## Pilotage de la masse salariale

# Anticiper les effets



**2ème étape: Selon le résultat du tableau base 100 des augmentations , calculez la projection de masse salariale annuelle N+1, de la société RIBULGARE SA, en fonction des informations ci-dessous**

	Cadres	Agents de maîtrise	Employés
<b>Effectifs</b>	<b>395</b>	<b>298</b>	<b>357</b>
<b>Salaires mensuels de base (décembre Année N)</b>	<b>1 220 900</b>	<b>640 230</b>	<b>392 320</b>

	% augmentation	Base 100 Année N
<b>Janvier</b>		<b>100,000</b>
<b>Février</b>	<b>1,00%</b>	<b>101,000</b>
<b>Mars</b>	<b>1,00%</b>	<b>102,010</b>
<b>Avril</b>		<b>102,010</b>
<b>Mai</b>		<b>102,010</b>
<b>Juin</b>		<b>102,010</b>
<b>Juillet</b>		<b>102,010</b>
<b>Août</b>		<b>102,010</b>
<b>Septembre</b>	<b>0,75%</b>	<b>102,775</b>
<b>Octobre</b>		<b>102,775</b>
<b>Novembre</b>	<b>0,75%</b>	<b>103,546</b>
<b>Décembre</b>		<b>103,546</b>

10 mn



# Anticiper les effets

**Correction: Selon le résultat du tableau base 100 des augmentations , calculez la projection de masse salariale annuelle (N+1), de la société RIBULGARE SA, en fonction des informations ci-dessous**

	% augmentation	Base 100 Année N
Janvier		100,000
Février	1,00%	101,000
Mars	1,00%	102,010
Avril		102,010
Mai		102,010
Juin		102,010
Juillet		102,010
Août		102,010
Septembre	0,75%	102,775
Octobre		102,775
Novembre	0,75%	103,546
Décembre		103,546
		<b>1225,702</b>

	Cadres	Agents de maîtrise	Employés
<b>Effectifs</b>	<b>395</b>	<b>298</b>	<b>357</b>
<b>Salaires mensuels de base (année N)</b>	<b>1 220 900</b>	<b>640 230</b>	<b>392 320</b>

**Coefficient multiplicateur: 12,257**

**Cadres: = 12,257 \* 1.220.900 = 14.964.571**

**Agents de maîtrise = 12,257 \* 640.230 = 7.847.299**

**Employés = 12,257 \* 392.320 = 4.808.666**

**Total = 27.620.537**

# Anticiper les effets

## Application du tableau Base 100

- Adaptation en fonction du nombre de mensualités payées dans l'année
- Exemple pour une entreprise payée sur 13 mois

	% Augm.	Base 100 Année N	Pondération	
Janvier		100,000	1	100,000
Février	1,00%	101,000	1	101,000
Mars	1,00%	102,010	1	102,010
Avril		102,010	1	102,010
Mai		102,010	1	102,010
Juin		102,010	1	102,010
Juillet		102,010	1	102,010
Août		102,010	1	102,010
Septembre	0,75%	102,775	1	102,775
Octobre		102,775	1	102,775
Novembre	0,75%	103,546	1	103,546
Décembre		103,546	2	207,092
				<b>1329,248</b>

# Anticiper les effets

## 3] Effet report

- Attribuer une AG en cours d'année, c'est
  - Avoir un effet Masse inférieur à l'attribution de cette même AG au 1<sup>er</sup> janvier
  - C'est reporter sur l'année N+2 une partie du poids total des mesures prises
  - Générer mécaniquement, parfois un écart important de la masse salariale entre les 2 années



- C'est avoir toujours en tête, que la décision prise d'augmenter les salaires en cours d'année va avoir pour conséquence **un effet report, qu'il convient de mesurer**

## 3] Effet report

### ➤ méthode de calcul

#### ➤ Méthode utilisant les montants

- $\text{Report} = (\text{Masse salariale } N+2 - \text{Masse salariale } N+1) / \text{Masse salariale } N+1$



# Anticiper les effets

## Effet report

- Cela fait partie des équilibres financiers à gérer
- L'effet report en année N+2 est nul si une mesure est mise en œuvre au 1er janvier de l'année N+1 , car la mesure prendra son plein effet sur l'année où elle intervient
- Cela fait partie totalement des enjeux stratégiques de l'entreprise
- A l'inverse, l'effet déport est possible



# Anticiper les effets

## Exemple:

### Calcul effet report pour la société RIBULGARE SA,

#### 1] Pour mémoire

	<b>Cadres</b>	<b>AM</b>	<b>Employés</b>	<b>Total</b>
MS mensuelle décembre 2016 (Année N)	1 220 900	640 230	392 320	<b>2 253 450</b>

#### 2] Estimation MS année 2017 (Année N+1)

MS décembre 2016 (Année N) X coefficient multiplicateur 12,257	14 964 571	7 847 299	4 808 666	<b>27 620 537</b>
---	------------	-----------	-----------	-------------------

#### 3] Estimation MS année 2018 (Année N+2)

(MS décembre 2016 (Année N) X effet niveau)*12	1,0354	15 169 438	7 954 730	4 874 498	<b>27 998 666</b>
--	--------	------------	-----------	-----------	-------------------

$$\text{Effet report} = ( \text{MS N+2} 27\,998\,666 - \text{MS N+1} 27\,620\,537 ) / 27\,620\,537 = 1,37\%$$

# Anticiper les effets

## Exemple: Calcul effet report en partant du tableau base 100

2016		2017		2018	
Augmentation %	Salaire	Augmentation %	Salaire	Augmentation %	Salaire
janv-16	100,00	janv-17	<b>100,00</b>	janv-18	103,55
févr-16	100,00	févr-17	1,00%	févr-18	103,55
mars-16	100,00	mars-17	1,00%	mars-18	103,55
avr-16	100,00	avr-17		avr-18	103,55
mai-16	100,00	mai-17		mai-18	103,55
juin-16	100,00	juin-17		juin-18	103,55
juil-16	100,00	juil-17		juil-18	103,55
août-16	100,00	août-17		août-18	103,55
sept-16	100,00	sept-17	0,75%	sept-18	103,55
oct-16	100,00	oct-17		oct-18	103,55
nov-16	100,00	nov-17	0,75%	nov-18	103,55
déc-16	<b>100,00</b>	déc-17		déc-18	103,55
	<b>1 200,00</b>		<b>1 225,70</b>		<b>1 242,55</b>

Effet niveau	<b>3,55%</b>	Effet niveau	<b>0,00%</b>
Effet masse	<b>2,14%</b>	Effet masse	<b>1,37%</b>
		Effet report	<b>1,37%</b>

### Estimation 2018 en repartant du salaire mensuel de 2016

Base 100 2016	Effet niveau 2017	Nbre de mois
100	3,55%	12
100	103,55	1242,6

# Anticiper les effets

## Exemple: Calcul effet report pour 1 salarié

2016		2017		2018	
Augmentation %	Salaire	Augmentation %	Salaire	Augmentation %	Salaire
janv-16	100,00	janv-17	<b>100,00</b>	janv-18	103,55
févr-16	100,00	févr-17	1,00%	févr-18	103,55
mars-16	100,00	mars-17	1,00%	mars-18	103,55
avr-16	100,00	avr-17		avr-18	103,55
mai-16	100,00	mai-17		mai-18	103,55
juin-16	100,00	juin-17		juin-18	103,55
juil-16	100,00	juil-17		juil-18	103,55
août-16	100,00	août-17		août-18	103,55
sept-16	100,00	sept-17	0,75%	sept-18	103,55
oct-16	100,00	oct-17		oct-18	103,55
nov-16	100,00	nov-17	0,75%	nov-18	103,55
déc-16	<b>100,00</b>	déc-17		déc-18	103,55
	<b>1 200,00</b>		<b>1 225,70</b>		<b>1 242,55</b>

Effet niveau	<b>3,55%</b>	Effet niveau	<b>0,00%</b>
Effet masse	<b>2,14%</b>	Effet masse	<b>1,37%</b>
		Effet report	<b>1,37%</b>

Estimation 2018 en repartant du salaire mensuel de 2016

Base 100 2016	Effet niveau 2017	Nbre de mois
100	3,55%	12
100	103,55	1242,6



# Incidences des mouvements de personnel

# Incidences des mouvements de personnel

## 2 types d'analyse

### 1] Analyse des effectifs

- Variation des effectifs
- L'effet d'effectif

### 2] Analyse des mouvements de personnel

- Effet Noria
- Effet de structure



# Incidences des mouvements de personnel

## 1] Analyse des effectifs

### Variation des effectifs

CDI, CDD, temps partiels, contrats spécifiques, auxiliaires de vacances...

Augmentation ou diminution des effectifs influent sur la MS

1ère cause d'évolution de la MS (hors baisse d'activité)

# Incidences des mouvements de personnel

## 1] Analyse des effectifs

### Variation des effectifs    Calcul

	Nombre des entrants et/ou des sortants		
Variation effectif	Divisé par	X	100
	Nombre de salariés de même catégorie		

#### Exemple 1

	5		
Variation d'effectif pour 5 entrées		x	100
	41 (Salariés même catégorie)		12,20 %

#### Exemple 2

	-5		
Variation d'effectif pour 5 sorties		x	100
	41 (Salariés même catégorie)		-12,20 %

# Incidences des mouvements de personnel

## ■ 1] Analyse des effectifs

### L'effet d'effectif

Variation de la masse salariale en fonction du nombre de salariés payés

- Pas d'évolution proportionnelle de la MS par rapport à l'évolution proportionnelle des effectifs
  - 2 recrutements « cadres » peuvent peser plus en MS que 4 recrutements « employés »
- Pour calculer l'effet d'effectif
  - connaître le nombre de recrutements ou de départs
  - les salaires annuels des personnes concernées
  - Le salaire annuel des collaborateurs de même catégorie dans l'entreprise

# Incidences des mouvements de personnel

## Calcul de l'effet d'effectif en niveau

	Salaire annuel moyen des entrants et/ou des sortants		
Effet d'effectif	Divisé par	X	100
	Masse salariale année N servant de référence		

1] Salaire annuel moyen pour 41 Employés

959 400

soit

Salaire annuel moyen pour 1 Employé

23 400

2] 5 entrées en début d'année,

Salaire annuel moyen pour les 5 recrutements

27 000

	27 000	X	5		
<b>Effet d'effectif pour 5 entrées</b>				X	100
	959 400				
				X	14,07 %

# Incidences des mouvements de personnel

## Calcul de l'effet d'effectif en masse

### Utilisation du tableau base 100

Exemple: Effet d'effet de 14,07%. Recrutements au 1<sup>er</sup> février. Entreprise payée sur 13 mois

	Effet d'effectif	Base 100	Pondération
janv-17	14,07%	100,000	1
févr-17		114,070	1
mars-17		114,070	1
avr-17		114,070	1
mai-17		114,070	1
juin-17		114,070	1
juil-17		114,070	1
août-17		114,070	1
sept-17		114,070	1
oct-17		114,070	1
nov-17		114,070	1
déc-17		114,070	2

1468,840

$$\text{Effet masse} = \left( \frac{1.468,84}{13} \text{ (Nbre de mensualités)} \right) = \mathbf{112,988} = \mathbf{12,98\%}$$

$$\frac{(1.468,84 - 1.300)}{1.300} * 100 = \mathbf{12,98\%}$$



# Incidences des mouvements de personnel

## Effet Noria

Différence qui existe entre le salaire d'embauche d'un salarié entrant par rapport à un salarié sortant (même catégorie)

- Composante importante de l'évolution de la MS
- Peut permettre de rattraper un dérapage de la masse salariale



# Incidences des mouvements de personnel

## Effet Noria

Peut être dans certains cas être utilisé comme marge de manœuvre

## MAIS

Contexte économique en perpétuelle évolution  
Evolutions économiques et technologiques  
Analyse qui peut être faite, faussée

**Exemple:** Analyse de poste d'un salarié partant, revoir l'organisation et remplacement de ce salarié par un collaborateur ayant d'autres compétences et/ou demandant des connaissances plus importantes.

**Incidences sur le salaire d'embauche qui peuvent générer un écart positif**

# Incidences des mouvements de personnel

## Effet de Noria Calcul

	Salaire annuel moyen des entrants	moins	Salaire annuel moyen des sortants	X	Nombre des entrants	
Effet noria	Divisé par					X 100
	Masse salariale année N servant de référence					

### Exemple

1] Salaire annuel moyen pour 32 Employés **748 800**  
soit

Salaire annuel moyen pour 1 Employé **23 400**

2] 5 départs en début d'année, remplacés  
Salaire annuel moyen pour les 5 remplaçants **20 800**



	<b>20.800</b>	moins	<b>23.400</b>	X	<b>5</b>	
Effet noria						X 100 <b>-1,74 %</b>
	<b>748.300</b>					

# Incidences des mouvements de personnel

## Effet de structure

Correspond à l'impact des augmentations individuelles liées à des promotions et/ou évolution de catégories professionnelles: **modification de la structure de l'effectif**

### 2 principes de calcul

- Budget alloué déterminé sous forme de pourcentage  
➔ Utilisation Tableau base 100
- Budget alloué déterminé sous forme d'enveloppes  
➔ Utilisation Tableau adapté

# Incidences des mouvements de personnel

## Effet de structure

Tableau adapté, projection MS, budget sous forme d'enveloppes

	<b>Cadres</b>	<b>Agents de maîtrise</b>	<b>Employés</b>
Avril	7000		
Juin	2000		
Juillet		3000	
Aout			2000
Septembre	7000		



IMPACT

# Incidences des mouvements de personnel

**Définir l'effet du temps sur la masse salariale (Augm. de structure sous forme d'enveloppes)**

**Exemple: Calcul pour la société RIBULGARE SA, payée sur 13 mois**

Mois	Pondération	Cadres		Agents de maîtrise		Employés	
		Augmentations	Augmentations pondérées	Augmentations	Augmentations pondérées	Augmentations	Augmentations pondérées
Janvier	13						
Février	12						
Mars	11						
Avril	10	7 000,00	70 000,00				
Mai	9						
Juin	8	2 000,00	16 000,00				
Juillet	7			3 000,00	21 000,00		
Août	6					2 000,00	12 000,00
Septembre	5	7 000,00	35 000,00				
Octobre	4						
Novembre	3						
Décembre	2						
		16 000,00	121 000,00	3 000,00	21 000,00	2 000,00	12 000,00

**Coût de l'année N+1 des augmentations**

**154 000,00** (hors charges patronales)

# Incidences des mouvements de personnel

## Exercice 5 Calcul effet niveau et effet masse pour chaque CSP

Mois	Pondération	Cadres		Agents de maîtrise		Employés	
		Augmentations	Augmentations pondérées	Augmentations	Augmentations pondérées	Augmentations	Augmentations pondérées
Janvier	13						
Février	12						
Mars	11						
Avril	10	7 000,00	70 000,00				
Mai	9						
Juin	8	2 000,00	16 000,00				
Juillet	7			3 000,00	21 000,00		
Août	6					2 000,00	12 000,00
Septembre	5	7 000,00	35 000,00				
Octobre	4						
Novembre	3						
Décembre	2						
		16 000,00	121 000,00	3 000,00	21 000,00	2 000,00	12 000,00



15 mn



Pour mémoire	Cadres	Agents de maîtrise	Employés
Salaire de base mensuel décembre année A	1 220 900	640 230	392 320

# Incidences des mouvements de personnel

## Exercice 5 Calcul effet niveau et effet masse pour chaque CSP

Correction

Société RIBULGARE S.A	Cadres	Agents de maîtrise	Employés
Salaire de base mensuel décembre année A	1 220 900	640 230	392 320
Salaire de base sur 13 mois	15 871 700	8 322 990	5 100 160
Augmentations brutes	16 000	3 000	2 000
Augmentations pondérées	121 000	21 000	12 000

Société RIBULGARE S.A	Cadres	Agents de maîtrise	Employés
Effet niveau (%) Augmentation par rapport à décembre A (Mt augm brutes/salaire base *100)	1,310%	0,468%	0,509%
Effet masse (%) Augmentation pondérée par rapport à Année A (Mt augm pondérées /Mtsal base cumulé A *100)	0,762%	0,252%	0,235%

# Variation d'activité



# Variation d'activité

## **Prendre en compte les variations d'activité**

- Anticiper les heures supplémentaires
- Anticiper le recours aux salariés temporaires (CDD, Intérimaires)
- Valoriser si significatif, le travail à temps partiel
- Envisager éventuellement des périodes de chômage technique
- .....tous les événements impactant le temps de travail

## Variation d'activité

- 5)
  - 1] Les emplois temporaires
    - Le choix entre Intérim et CDD, répond au mode organisationnel de l'entreprise
    - Estimer le nombre de CDD
    - Isoler le nombre de CDD dans le décompte des effectifs
    - Valoriser les coûts en prenant un salaire moyen
  - Estimer le coût de l'intérim



# **Impact du poids des charges sociales**



# Impact du poids des charges sociales

**« Avec un taux d'imposition global de 64,7%, dont 51,7% pour les charges sociales..... »**

conclusions de l'étude annuelle « Paying taxes 2014 » publiée par la Banque mondiale et le cabinet PwC

## **Plusieurs approches pour estimer le coût des charges sociales**

- Approche individualisée, par catégories sociales professionnelles
- Approche globale, en appliquant un taux moyen

# Impact du poids des charges sociales

## Incidences légales à prendre en compte

- Changements de taux
- Changements des plafonds mensuels
- Nouvelles cotisations sociales



# Impact du poids des charges sociales

## Exercice 6

**Impact sur 2014 du changement de plafond mensuel au 1er janvier 2014: +1,40% (de E€3.086/mois en décembre 2013 à € 3.129/mois au 1<sup>er</sup> janvier 2014))**

**Moyenne des taux des cotisations patronales applicables à l'entreprise**

	Cadres	Agents de maîtrise	Employés
Tranche A	21%	20,80%	20,80%
Tranche B	20%	19,60%	19,00%

### Salaire annuel brut des salariés

	Effectifs	Salaires bruts annuels
Cadres	395	20 332 788 €
Agents de maîtrise	298	11 085 600 €
Employés	357	6 679 380 €

a) Détaillez le calcul par Cat. professionnelle

15 mn

**Impact sur 2014 du taux de cotisation A.F (5,25% au lieu de 5,40%) au 1<sup>er</sup> janvier 2014**



a) Détaillez par catégorie professionnelle  
Michel METAY