

## **C. La maîtrise de la masse salariale**

### **1. Notion de masse salariale**

La masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération de travail (Donnadieu G. ; 1997). Sur cette base, on distingue trois approches de la masse salariale selon qu'elle est utilisée par le technicien de la paie, le comptable ou le gestionnaire.

a. Pour le technicien de la paie, c'est « la somme annuelle des éléments de salaires qui sont soumis aux cotisations de Sécurité Sociale » : c'est la masse salariale sociale.

Cette acception se confond avec l'approche fiscale qui veut que la masse salariale soit calculée à partir des informations de la DADS (Déclaration Annuelle Des Salaires) autrement dit l'ensemble des éléments imposables tels que : indemnité de remboursement des frais professionnels, montant des avantages en nature, véhicules, nourriture, logements.

Le calcul d'une masse salariale de référence sur la base de la déclaration annuelle des salaires, permet une valorisation rapide et valide (contrôle des informations) de la masse salariale.

b. Pour le comptable, c'est « le total des postes comptables concernés par les écritures de la paie, c'est-à-dire les rémunérations du personnel et les charges sociales légales ou contractuelles » : c'est la masse salariale comptable.

Ce sont les comptes de la classe 66 « charges de personnel » de l'Organisation pour l'Harmonisation des Droits Africains(OHADA) comprenant l'ensemble des éléments liés à l'emploi de personnel. Ils peuvent donc être utilisés dans l'estimation de la masse salariale au sens large dans la mesure où elle comporte aussi les cotisations sociales de l'employeur.

c. Pour le gestionnaire de la masse salariale, c'est « l'ensemble des salaires versés à une population donnée pendant une période donnée (généralement année) » : c'est la masse salariale budgétaire, qui se décompose en masse salariale de base (éléments permanents) et en masse des éléments non permanents.

Toutefois, toutes ces approches excluent de la masse salariale, les éléments de rémunération ne dépendant pas de l'exécution du travail dans sa durée normale (gratification exceptionnelle, perdiem, primes particulières).

La masse salariale est au coeur des équilibres économiques et sociaux de toutes organisations (Beuer G. et Al, 1986). A ce double titre, elle constitue une variable stratégique de la Direction Générale. Toutes politiques salariales reposent sur la recherche d'un triple équilibre : le niveau de la masse salariale, la compétitivité externe et l'équité interne.

### **2. Niveau de la masse salariale**

Le premier équilibre est interne : la masse salariale ne doit pas dépasser le niveau possible des engagements de l'entreprise. Elle constitue dans la plupart des entreprises le poste de dépenses le plus important. On constate que les difficultés des sociétés se concrétisent très souvent par l'impossibilité de verser les salaires. On veillera donc à assurer la mise en conformité de la masse avec les possibilités de trésorerie à court terme et avec les ressources financières à long terme.

La masse salariale apparaît à l'analyste comme une donnée brute, calculée périodiquement dont il est intéressant de suivre, puis de décomposer les évolutions périodiques. Ce sont en effet, beaucoup plus les variations de la masse salariale que son niveau brut qui constituent les variables stratégiques susceptibles d'éclairer les décideurs sociaux d'une part, les décideurs financiers, d'autre part.

Il paraît commode de distinguer quatre groupes de facteurs d'évolution de la masse salariale qui se combinent pour provoquer la variation globale :

#### **a) La variation du niveau d'activité**

Il s'agit de prendre en compte le niveau d'évolution des activités (en hausse ou baisse) et l'incidence des différentes causes de variation d'activité qui ont un impact sur la masse salariale notamment :

- ü le recours aux heures supplémentaires ;
- ü l'appel au chômage partiel ;
- ü les effets du travail à temps partiel accordé à certains salariés ;
- ü les éléments à caractère imprévisible ou accidentel (arrêt de production, grèves, incidents graves...).

#### **b) La variation quantitative des effectifs**

« La première des causes de modification d'une année sur l'autre de la masse salariale à activité constante tient évidemment à la variation quantitative des effectifs. Cette variation peut être mesurée de façon simple en comparant l'effectif moyen des deux années c'est-à-dire la moyenne arithmétique des employés au cours de chacun des douze mois » (J. PERETTI, 2000)

Dans ce cas, la masse salariale, après déduction du pourcentage correspondant à la variation des effectifs, est généralement dénommée « masse salariale à activité et effectif constants ».

#### **c) La variation des niveaux des rémunérations**

On mesure, à ce niveau, l'impact des mesures d'augmentation générales et/ou catégorielles.

La variation est généralement appréciée :

- ü En masse, c'est-à-dire en mesurant d'une année sur l'autre l'évolution des sommes réellement versées aux salariés ;
- ü En taux, compte tenu de l'impact des augmentations sur l'année prise en compte et sur l'année suivante (effet de report).

La masse salariale déterminée après déduction des évolutions des rémunérations peut être appelée « masse salariale à activité, effectifs et niveau de rémunérations constants ».

#### **d) Les variations dues à l'évolution des structures de la masse salariale et aux mesures individuelles.**

Globalement, le niveau de variation de la masse salariale résultant de cette évolution résiduelle peut être calculé par différence :

**Incidence des évolutions de structure et des mesures individuelles = variation globale de la masse salariale - somme des incidences des variations d'activité, d'effectifs, de rémunération.**

Toutefois, le souci d'optimiser les politiques de rémunération peut conduire à identifier les principales composantes des évolutions structurelles puis à en mesurer l'impact. On prend alors en compte l'effet des mesures individuelles, puis celui des entrées-sorties sur la structure de la masse salariale.

#### **Ø Effets des mesures individuelles**

Ils peuvent être classés commodément en trois groupes :

- ü Glissement : il regroupe l'ensemble des valorisations de la compétence et de la performance individuelle provoquant des augmentations de salaire ;
- ü Vieillesse : il s'agit de la prise en compte de l'ancienneté de chaque agent, soit dans la progression de sa prime d'ancienneté, soit dans l'application d'une grille d'augmentation automatique liée à l'ancienneté ;
- ü Technicité : C'est une augmentation liée à l'amélioration des qualifications d'un agent.

#### **Ø L'incidence de la redistribution des effectifs.**

Il s'agit de prendre en compte les changements dans la structure des effectifs provoqués par les mouvements de personnel, à savoir essentiellement :

- ü les incidences des entrées-sorties sur la structure des emplois ;
- ü l'effet qualitatif des créations et/ou suppression de postes ;
- ü la modification de la répartition géographique, des formes d'emploi, des lieux d'affectation, etc. ;
- ü les promotions ou redéfinitions collectives des emplois.

On peut d'ores et déjà retenir les trois ratios significatifs des évolutions de la masse salariale :

- ü le niveau absolu de la masse salariale et son évolution (éventuellement décomposé en salaire des permanents et des non permanents : CDD et intérimaires) ;
- ü le ratio masse salariale sur l'ensemble des charges et son évolution ;
- ü la décomposition de la masse salariale budgétaire entre rémunération, primes diverses, charges sociales patronales et son évolution.

#### **Ø Incidences des facteurs d'évolution sur la masse salariale**

Les décisions de la GRH ont un impact sur les évolutions de la masse salariale (Annexe4). Ces incidences sont appréciées à travers six (6) variables fondamentales :

- Effet en niveau : Il traduit l'évolution de rémunération instantanée d'un individu ou d'un groupe de personne entre deux dates données (décembre A et décembre B) ;
- Effet en Masse : Il mesure l'évolution de rémunération annuelle d'un individu ou d'un groupe de personnes entre deux périodes de référence (Année A et Année B) ;
- Effet de report : Il concerne l'incidence en masse sur l'année N+1 des mesures d'augmentations prises au cours de l'année N ;
- Effet d'effectif : Il mesure l'impact de la variation d'effectif (création ou suppression de postes) ;
- Effet de structure : Il mesure l'impact des changements de catégories professionnelles, à effectif constant ;
- Effet noria : Il mesure l'influence spécifique des entrées et des sorties par catégories. La noria concerne la variation du salaire moyen d'une catégorie due aux mouvements d'entrées-sorties de personnels.

Dans le cadre de la gestion de leur masse salariale, les entreprises effectuent des simulations en fin d'exercice sur la base des hypothèses afin de déterminer la masse salariale prévisionnelle.

En pratique, au cours de l'exercice de réalisation, des facteurs peuvent survenir modifiant ces prévisions. Dans cette optique et en vue de la prise de décisions par anticipation et des

corrections des dérives éventuelles il paraît donc impérieux d'élaborer un outil de suivi et d'ajustement : le tableau de bord du suivi budgétaire de la masse salariale (Annexe 5).

### **3. la compétitivité externe**

Une politique de compétitivité ou d'équité externe en matière de rémunération, porte sur le niveau de rémunération offert par une entreprise par rapport au marché (Faugere. J.P. ; 1988). Il n'est pas possible de verser pour un métier donné des rémunérations sensiblement inférieures à celles qui sont proposées sur le marché du travail (par exemple les augmentations accordées par d'autres entreprises dans le secteur).

Une telle politique de compétitivité a des effets sur la capacité de l'entreprise de recruter, sur la stabilité de la main d'oeuvre de même que sur la rentabilité de l'entreprise (DUFETEIL L. , 1989).

### **4. L'équité interne dans les groupes (les différences par catégorie).**

L'équité interne implique une comparaison des différents emplois à l'intérieur d'une organisation (LANCIAUX C. ,1988). Cette comparaison a pour but de déterminer la valeur de l'apport de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation. Elle est prise en compte comme une contrainte dynamique.

La cohérence interne est donc un critère pertinent quant à la détermination des salaires à l'intérieur d'une organisation. Elle a un effet sur la stabilité de la main d'oeuvre, sur la satisfaction des employés et sur leur productivité.

Compte tenu de l'importance de la rémunération, toute organisation doit faire en sorte que la gestion de ses politiques et pratiques salariales soit cohérente et efficace et que, dans le temps, elles demeurent équitables et compétitives.

Bernard MARTORY, a montré que d'autres facteurs peuvent aussi influencer la structure de salaire et l'évolution de la masse salariale. Il s'agit de :

- les résultats financiers et les perspectives financières de l'entreprise,
- les conventions collectives nationales ou corporatives ;
- les demandes syndicales (hiérarchisation et indexation des salaires par rapport à l'indice du coût de la vie) ;
- la conjoncture économique,
- la politique de l'emploi ;
- la politique sociale.

En fonction de chaque facteur, l'entreprise adoptera une stratégie ou apportera des solutions idoines.