

# La Masse salariale

Techniques de calcul  
et stratégies d'évolution

Jean-Pierre TAÏEB  
Françoise Le HUEROU

3<sup>e</sup> édition

DUNOD

# La masse salariale

# Consultez nos parutions sur **dunod.com**

Dunod Éditeur, édition de livres, Microsoft Press, ETSF, Ediscience, IntraEditions

Recherche  OK

Collection Index thématique

Mon compte

**DUNOD** Ediscience ETSF IntraEditions Microsoft Press

Accueil Contacts

Interviews

Réinventer les RH : urgence !  
Giles Verrier

Ramesses 2000 : exigez la nouvelle formule !  
Thierry de Montbrial

toutes les interviews

Club Enseignants

Inscrivez-vous !

Événements

Découvrez le site **profession dirigeant**

En librairie ce mois-ci

Développement personnel et coaching : découvrez le **ROUNDAU 360°**  
dunod.com  
les formations

Sciences et Techniques Informatique Gestion et Management Sciences Humaines

**Bacchus 2008**  
Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole  
Jean-Pierre Coudere, Hervé Hannin, François d'Hautville, Etienne Montagne

**Profession dirigeant**  
De la conception du changement à l'action  
Gérard Roth, Nicolas Kung'u

**PYTHON**  
Petit guide à l'usage du développeur agile  
Tarek Ziade

**150 petites expériences de psychologie du sport**  
pour mieux comprendre les champions... et les autres  
Yvan Paquet, Pascal Legrain, Elisabeth Rouzet, Stéphane Rusinek

**LES BIBLIOTHEQUES DES METIERS**

- Bibliothèque du DSI
- Gestion industrielle
- Maîtrise de la ligne et du site
- Marketing et Communication
- Directeur d'établissement social et médico-social
- Toutes les bibliothèques

**LES NEWSLETTERS**

- Action sociale
- Psychologie
- Développement personnel et Bien-être
- Entreprises
- Expérience durable
- Informatique et ITC
- Industrie
- Toutes les newsletters

Bibliothèque des métiers newletter Microsoft Press ediscience.intraedition.com capital-gain

# La masse salariale

Techniques de calcul  
et stratégie d'évolution

Jean-Pierre TAÏEB  
Françoise LE HUEROU

3<sup>e</sup> édition

DUNOD

## DU MÊME AUTEUR

Jean-Pierre Taïeb, *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2001.

Jean-Pierre Taïeb, *Paie et administration du personnel*, Dunod, Paris, 2002.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p> |  <p><b>DANGER</b><br/>LE PHOTOCOPIAGE<br/>TUE LE LIVRE</p> | <p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

© Dunod, Paris, 2008  
ISBN 978-2-10-053836-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

|                     |   |
|---------------------|---|
| <i>Introduction</i> | 1 |
|---------------------|---|

## Première partie

### **La préparation de la masse salariale**

|            |                                               |    |
|------------|-----------------------------------------------|----|
| Chapitre 1 | Les définitions de la masse salariale utile   | 7  |
| Chapitre 2 | Affecter le calcul budgétaire au bon acteur   | 16 |
| Chapitre 3 | Les huit étapes de la méthodologie budgétaire | 20 |
| Chapitre 4 | Déterminer la masse salariale de base         | 22 |

## Deuxième partie

### **Les simulations d'évolution de la masse salariale**

|             |                                                         |     |
|-------------|---------------------------------------------------------|-----|
| Chapitre 5  | Identifier les aides de l'informatique                  | 41  |
| Chapitre 6  | Simuler l'impact des augmentations générales            | 47  |
| Chapitre 7  | Calculer l'effet de report                              | 74  |
| Chapitre 8  | Définir l'effet du temps sur la masse salariale         | 82  |
| Chapitre 9  | Situer le GVT                                           | 102 |
| Chapitre 10 | Simuler les conséquences des mouvements<br>de personnel | 106 |
| Chapitre 11 | Simuler les conséquences des variations d'activité      | 127 |
| Chapitre 12 | Intégrer les éléments non permanents                    | 142 |

## Troisième partie

### **L'application des charges patronales sociales et fiscales**

|             |                                                                       |     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| Chapitre 13 | Prévoir les charges patronales                                        | 149 |
| Chapitre 14 | Appliquer les charges par catégorie de cotisants<br>et par tranche... | 157 |
| Chapitre 15 | Ajouter les éléments non soumis                                       | 162 |

**Quatrième partie**

**Le suivi budgétaire**

|             |                                                   |     |
|-------------|---------------------------------------------------|-----|
| Chapitre 16 | Organiser le suivi pour permettre l'action        | 165 |
| Chapitre 17 | Élaborer les tableaux de bord du suivi budgétaire | 171 |

**Cinquième partie**

**L'impact du système de rémunération sur la masse salariale**

|                      |                                                                                        |     |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Chapitre 18          | Mesurer l'impact du système de rémunération sur la masse salariale                     | 193 |
| <i>Conclusion</i>    |                                                                                        | 201 |
| <i>Annexe</i>        | Exemple de procédure budgétaire appliquée dans une société d'exploitation autoroutière | 203 |
| <i>Bibliographie</i> |                                                                                        | 213 |
| <i>Index</i>         |                                                                                        | 215 |

# Introduction

La masse salariale est souvent le premier poste de charge de l'entreprise ; elle peut représenter de 20 à 80 % de ses charges totales. Objet de toutes les attentions patronales, syndicales et gouvernementales, le suivi de la masse salariale a une histoire qui conditionne encore la vision du travail et de l'emploi.

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les arrêtés Parodi-Croizat fixent les salaires en fonction des coefficients : aucune latitude patronale donc, pour augmenter ses salariés. Mais dès 1950, par la loi du 11 février, ce système est abandonné au profit d'une fixation conventionnelle des salaires par voie de négociation entre employeurs et syndicats de salariés. Or la masse des salaires est vite jugée par le gouvernement comme générateur d'inflation. Une ordonnance du 30 décembre 1958 vient interdire l'indexation des salaires sur les prix et sur ce qu'on appelait à l'époque le SMIG (Salaire minimum interprofessionnel garanti).

L'importance que prend la masse salariale sur le budget des entreprises est alors l'occasion d'instituer une méthodologie commune, nationale, de mesure des évolutions de la masse salariale.

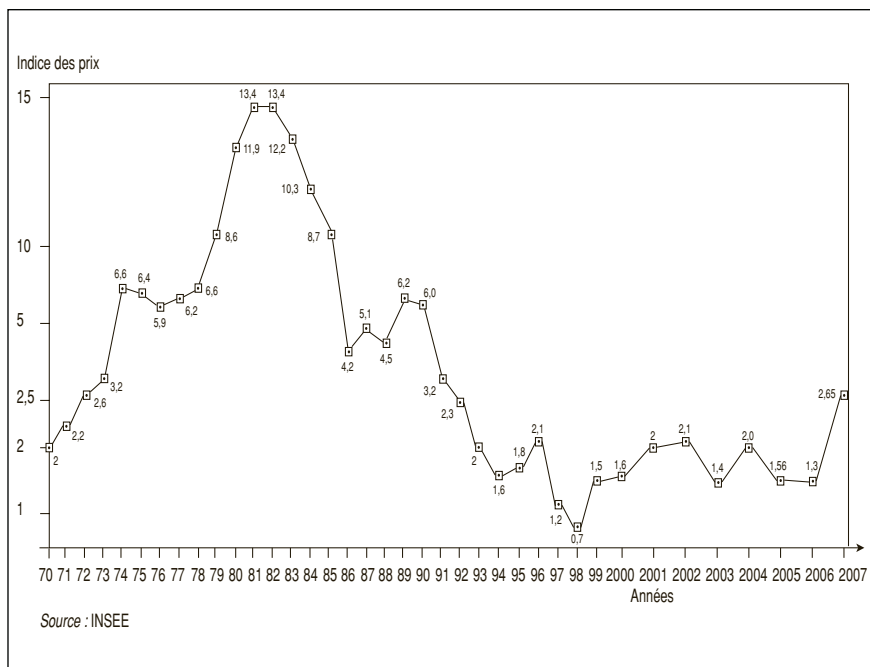
Sur la base du rapport de M. Toutee, conseiller d'État, le gouvernement adopte en 1964 la notion de « masse Toutee ». En fait cette masse ne prend en considération que les seuls éléments de rémunération, ayant un caractère général et permanent, versés aux salariés des entreprises à activité, structure et effectif constants.

Aujourd'hui, les administrations et tout le secteur public (EPIC...) continuent à utiliser cette méthodologie « Toutee ».

Avec le choc pétrolier de 1973 et l'inflation galopante qui a suivi, le gouvernement durcit sa position. Ceux d'entre vous qui étaient à la direc-

tion des ressources humaines (DRH), service du personnel de l'époque, se souviennent certainement des pourcentages annuels d'inflation qui dépassaient les 10 % l'an.

Les années 1980 et 1981 détiennent le triste record de l'inflation avec un taux annuel de 13,4 %, comme le montre la courbe d'évolution de l'indice des prix à la consommation depuis 1970.



### Évolution de la moyenne de l'indice des prix à la consommation des ménages urbains dont le chef est ouvrier ou employé

Face à une telle progression de l'indice des prix, les syndicats négocient des augmentations générales équivalant au moins ce taux pour maintenir le pouvoir d'achat des salariés qu'ils défendent. Le principal souci du DRH est de négocier un pourcentage d'augmentation générale voisin du taux d'inflation, mais néanmoins inférieur, en prévision des mécanismes automatiques de progression de la masse salariale dus à l'ancienneté et aux augmentations individuelles. L'augmentation de la masse salariale est alors encore inéluctable. Nous sommes dans le cercle vicieux qui passe de l'inflation des prix à l'inflation des salaires sans pouvoir distinguer parmi ces deux facteurs celui qui en est à l'origine.

Les mesures de lutte contre l'inflation se matérialisent en 1976 par le plan Barre et en 1982 par le système Delors qui limitent les taux d'augmentation ou encore bloquent les salaires. En 1982, l'État devient moins interventionniste et le principe de la fixation conventionnelle est réaffirmé par les lois Auroux qui obligent à une négociation annuelle des salaires dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales représentatives. Seules les directives du CNPF, aujourd'hui le MEDEF, fixent un cadre aux employeurs. En fait, ces directives sont des recommandations d'augmentation des salaires de branche qui portent sur la hauteur des taux à négocier ou des conseils sur les modes de rémunération à appliquer.

Aujourd'hui, ce temps des grandes inflations est révolu. Depuis le début des années 1980, l'inflation est non seulement contenue mais son taux a baissé de façon constante. Toutefois, il sera pour l'année 2008 supérieur à 2,6 %, ce qui présage du début d'une nouvelle période inflationniste.

Les crises économiques qui nous ont successivement touchés ont engendré dans toutes les entreprises des restructurations ou des licenciements. Ces bouleversements de la composition des effectifs se répercutent directement sur la masse salariale et modifient les anciens principes qui régissaient son évolution. Nous sommes passés en vingt ans d'une logique d'augmentation contrôlée à celle d'une diminution programmée.

Mais ne vous fiez pas au seul constat d'une masse salariale globale stagnant d'un exercice sur l'autre, pour taxer la DRH d'immobilisme en matière sociale. Bien au contraire, cet équilibre apparent cache des chocs violents entre des effets mécaniques contraires. Les uns tendent à diminuer certains coûts salariaux automatiques comme celui de l'ancienneté, par exemple, alors que les autres visent, par l'augmentation de la part variable de la rémunération, à récompenser la performance individuelle. Les objectifs qui vous sont maintenant fixés sont de recomposer une masse salariale globalement stable. Vous devez être capable de mesurer et de prévoir avec précision l'évolution de cette masse compte tenu de votre politique salariale. Cela nécessite, on le voit, une parfaite maîtrise des techniques d'évolution de la masse salariale.

### *Pourquoi ce livre ?*

Ce livre est destiné aux membres de la direction du personnel et des ressources humaines et à tous ceux qui ont en charge le calcul de la masse salariale : du calcul prévisionnel au suivi budgétaire.

Nous nous intéresserons tour à tour aux techniques pratiques de calcul appliquées à la masse salariale et aux impacts stratégiques des décisions prises en la matière. Nous envisagerons ainsi les calculs simples et combinés des nombreux effets qui influent sur la masse salariale et traiterons les incidences en gestion de trésorerie des différentes options d'augmentation de la masse. Nous projetterons enfin les conséquences financières à moyen et long terme des décisions prises.

Cet ouvrage comprend cinq parties.

La première est consacrée à la détermination de la masse salariale de base à effectif constant. Celle-ci nous servira de base, dans la deuxième partie, pour explorer les techniques de simulation d'augmentations. Nous y traiterons en particulier des grands effets qui s'appliquent sur la masse salariale comme l'effet de masse, l'effet de report, l'effet de noria et l'effet de vieillissement que nous définirons progressivement. Nous étudierons aussi d'autres effets, généralement plus faibles en période stable, comme celui des fluctuations d'effectifs, des variations de structure, des contrats à durée déterminée et des modifications d'horaires.

Dans la troisième partie, nous étudierons les charges sociales et les appliquerons sur la masse des salaires bruts par catégorie de salariés et par tranche de cotisations.

Enfin les deux dernières parties sont destinées, l'une à l'analyse des réalisations salariales grâce à l'organisation d'un suivi budgétaire rigoureux, l'autre à la mesure de l'impact des systèmes de rémunération sur l'évolution de la masse salariale. Une fois le budget calculé, nous mettrons ainsi en place les tableaux de bord de pilotage de la masse salariale. Ils permettent de montrer les écarts et les moyens de l'action correctrice ayant comme seul objectif : « respecter le budget ». Le suivi budgétaire permet, en plus du nécessaire contrôle des sommes engagées, de comprendre les causes de la dérive de la masse salariale afin d'en tenir compte lors des calculs budgétaires suivants : il est en ce sens un outil pédagogique.

Nous avons enfin choisi de développer dans ce livre l'ensemble des calculs salariaux sous une approche globale qui va, à partir d'une masse salariale de base, prendre en compte les grands effets qui régissent son évolution. Il nous paraît nécessaire, en introduction, de positionner notre méthode par rapport à l'approche dite « individuelle » qui consiste à compiler les douze paies mensuelles calculées par avance, des salariés présents durant chacun des mois de l'exercice de projection.