
*« La masse salariale : élément déterminant
de l'équilibre financier des entreprises »*

MEKKIOUI Soumia Née LEMERINI
Université de TLEMCEM

Résumé

La rémunération est un outil important et utile pour atteindre les objectifs organisationnels des entreprises. C'est l'un des outils de communication les plus puissants parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès. Derrière ces trois mots se cachent, comme nous allons le voir dans cet article, toute la stratégie et les objectifs de la rémunération.

Mots clés : *Rémunération, salaire, équilibre financier, motivation des salariés.*

Introduction

Payer son personnel correctement, c'est s'assurer d'attirer des candidats de qualité, de retenir les employés clés à leur emploi, et d'aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise.

Donc, la gestion des rémunérations vise le maintien d'un certain ordre qui cherche à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés.

Dans ce sens, la rémunération doit être: équitable, fondée sur des critères permettant une reconnaissance juste des mérites de chacun, compétitive par rapport au marché du travail de manière à attirer et à conserver les salariés, motivante, capable d'orienter les efforts vers les objectifs de l'entreprise et de marquer la reconnaissance de l'entreprise à ceux qui contribuent le plus à leur atteinte, souple, de manière à s'adapter aux résultats économiques de l'entreprise, transparente de façon où les règles du jeu sont connues.

Alors l'implantation de la rémunération dépend en grande partie des objectifs et des contraintes de l'entreprise. Réaliser un équilibre entre ces deux variables, c'est tout l'enjeu de l'impact économique et social, tout en cherchant, la maîtrise des coûts pour le premier et l'effectivité des comportements des salariés pour le deuxième.

Ainsi, manager la rémunération c'est s'adapter à un tissu de contraintes lié à l'environnement interne et externe, d'un côté, et élaborer des règles de rémunération susceptibles d'être légitime aux yeux des salariés et incitatives de l'autre côté.

Dans cette perspective, parce qu'elle représente souvent plus de la moitié des charges totales des entreprises, la masse salariale est l'un des premiers postes de charges dans les entreprises. Il s'agit vraiment d'un levier et d'une variable financière et économique clé pour l'entreprise, dont l'optimisation de son pilotage devient essentielle pour augmenter sa performance et sa rentabilité.

Généralement, la masse salariale est la masse qui est dépensée au titre des rémunérations par les entreprises. Elle peut différer d'une entreprise à l'autre, car il y a plusieurs types de masses salariales. Ce n'est pas seulement les charges qui sont associées à la masse salariale, mais aussi le nombre de personnes représenté par l'effectif.

A cette fin, sa gestion est au croisement à la fois de la politique financière de l'entreprise et de sa politique sociale. Grâce à une gestion assez fine de la masse salariale l'entreprise va pouvoir orienter ses décisions stratégiques et tactiques et celles-ci auront un impact à court terme (dans le semestre ou l'année) mais également à moyen terme.

Aussi, l'analyse de la composition de la masse salariale permet de déceler les tendances à long terme dans la répartition des salaires entre les fonctions, et l'évolution de la hiérarchie des rémunérations. Alors, afin de tenter de maîtriser son évolution, il est nécessaire d'analyser ses multiples facteurs influant sur son évolution et permettant de mesurer l'augmentation des charges auxquelles l'entreprise devra faire face en fonction du rythme et du calendrier des augmentations des salaires.

1-Définition de la masse salariale

La masse salariale d'un groupe de salariés pour une période donnée (année), désigne l'ensemble des charges liées à l'emploi du personnel^{xvi}.

Aussi, elle désigne les ressources financières consacrées par l'entreprise à la rémunération de ses salariés en salaires bruts versés (salaires nets perçus par les salariés et les charges sociales obligatoires supportées par eux-mêmes) et les charges sociales patronales supportées par elle-même^{xvi}.

En revanche, selon Gérard DONNADIEU^{xvi}, il n'y a pas de définition normalisée concernant la masse salariale, elle peut différer d'une entreprise à l'autre, mais on prend habituellement en considération trois masses salariales :

a- la masse salariale totale ou masse salariale comptable :

Elle comprend l'ensemble de la rémunération directe ainsi que les charges sociales patronales liées à cette rémunération. Alors, elle exclut souvent les avantages

en nature, les autres périphériques contours de la rémunération et ainsi les charges exceptionnelles telles que les indemnités de licenciement.

b- la masse salariale fiscale:

Elle correspond à la déclaration annuelle des salaires et comprend :

- tous les salaires, appointement, primes, commissions et avantages en nature ;
- la part des charges sociales obligatoires payée par le salarié.

Cependant les indemnités ou les remboursements de frais professionnels non imposables, ce sont les sommes ayant un caractère de dommage et intérêt (comme indemnités de licenciement) et les sommes bénéficiant d'exonérations (médaille du travail).

c- la masse salariale versée aux salariés:

Il s'agit de la masse salariale fiscale augmentée des indemnités non imposable incluses dans la feuille de paie, diminuée des avantages en nature.

Par ailleurs, Jean Pierre CITEAU^{xvi} détermine la masse salariale comme suit :

« La masse salariale est représentée par l'ensemble des charges directes et indirectes imputées au coût du travail, à savoir :

- salaire bruts versés ;
- les indemnités et primes non imposables et non soumises à cotisation ;
- les charges sociales patronales légales et conventionnelles ;
- les charges fiscales assises sur le salaire ;
- les frais de formation et d'apprentissage ;
- les charges liées à divers chapitres de l'action sociale de l'entreprise. »

A travers cette définition, on obtient une mesure plus fiable de la masse salariale, que les autres définitions.

A cette fin, nous considérons que la masse salariale est un élément déterminant de l'équilibre social et financier de l'entreprise.

2-Les paramètres d'évolution de la masse salariale

Plusieurs facteurs influent sur l'évolution de la masse salariale. Certains affectent la composition de la population salariée de l'entreprise par :

- les variations d'effectifs de chaque catégorie de salariés (les mouvements entrées, sorties) ;

-
- l'évolution du niveau de qualification des salariés liée aux promotions;
 - les variations de durée du travail liées aux formes d'emploi (temps partiel, CDD, heures supplémentaires...);
 - la rotation du personnel liée au vieillissement du personnel (départ de salariés âgés) et au renouvellement naturel de ces derniers (embauche de jeunes salariés).

D'autres, varient en fonction des décisions de l'entreprise d'augmentations individuelles, catégorielles ou générales, ou bien aussi à la suite de modifications ou changements des taux de cotisations sociales et du plafond de la sécurité sociale.

Certaines de ces évolutions peuvent être prévues par l'entreprise et leur effet sur sa masse salariale anticipée, quand elles sont le fruit de ses décisions, avec ou sans négociations préalables.

D'autres, au contraire, sont aléatoires et subies, ainsi du relèvement des salaires minima, légaux ou conventionnels.

Donc, toute variation des rémunérations à des incidences d'une part sur le revenu du salarié et d'autre part sur les dépenses engagées par l'entreprise.

Les variations quantitatives et qualitatives des salariés, conduisent des effets : d'effectif, de structure et de noria. Tandis que, les augmentations collectives de salaires induisent des effets : de niveau, de masse, de report, les mesures individuelles induisent l'effet de GVT (Glissement, Vieillesse, Technicité).

3- Les effets d'évolution de la masse salariale

Pour comprendre les causes de l'évolution de la masse salariale d'une année sur l'autre, l'entreprise calcule plusieurs indicateurs (appelés « effets ») dont la somme correspond à l'évolution globale de la masse salariale.

Donc, sa gestion précise impose systématiquement mesurer les effets suivants :

a) Les effets liés à l'incidence des augmentations générales et catégorielles

Ces effets permettent de prendre en compte l'incidence des augmentations collectives, relatives soit à : des augmentations catégorielles attribuées à un groupe de salariés, ou bien des augmentations générales attribuées à l'ensemble des salariés de façon uniforme et selon des modalités variables(en pourcentage, pour une somme identique,..).

Ces effets seront mesurés par :

- **l'effet niveau** : mentionne l'évolution instantanée du salaire nominale des salariés sur une période (deux dates données), il désigne une augmentation de salaire à un moment « t » de l'année.

- **l'effet masse** : exprime le coût réel sur l'année, il traduit les conséquences d'une augmentation générale des salaires de l'année civile. Il mesure l'évolution de la masse salariale sur l'année entière. Il est calculé au 31 décembre de l'année et tient en compte toutes les augmentations en niveau intervenues au cours de l'année. Ainsi, le coût d'une augmentation sur l'année est évidemment différent selon qu'elle a lieu en mai ou en octobre.

- **l'effet report** : indique le coût reporté sur l'année suivante, il mesure l'impact en année N+1 d'augmentations en niveau réalisées en année N. Il mesure l'évolution de la masse salariale de l'année suivante. Les hausses de l'année précédente ont alors leur plein effet, c'est-à-dire sur 12 mois. Il est l'incidence des augmentations appliquées au cours de l'exercice précédent sur l'évolution en masse de l'année en cours. Il permet de tenir compte de l'effort réel des hausses de salaire décidées durant une année donnée.

Ainsi une revalorisation des salaires au 1^{er} novembre pèsera-t-elle peu sur la masse salariale de l'année N (sur deux mois) mais pleinement sur l'année suivante N+1.

On constate que la masse salariale M' de N+1 est supérieure à M de l'année N. Le rapport M'/M est appelé effet report de N sur N+1.

b) Les effets liés à l'incidence des variations d'effectif

Ces effets permettent de prendre en compte les évolutions qui sont souvent les plus significatives : celles dues aux départs (retraites, démissions, licenciements...) ou aux embauches. Ils conduisent à une analyse individuelle, plus difficile mais plus précise, ou à une analyse des effectifs moyens par catégorie. Ces effets seront mesurés par :

- **l'effet noria** : C'est l'incidence sur la masse salariale des variations du salaire moyen dues aux mouvements d'entrée-sortie. Il traduit les réductions de la masse salariale liée au remplacement des salariés partant en retraite par des plus jeunes, aux mêmes postes, payés à des salaires plus faibles. Ces derniers permettront à l'entreprise de dépenser moins, donc réaliser un effet de noria positif. En revanche, un effet de noria négatif se produit si l'on intègre des salariés plus âgés ou plus qualifiés.

Par ailleurs, l'effet de noria positif obtenu ne doit pas faire oublier certaines conséquences liées à la perte des compétences.

- **l'effet effectif** : c'est l'évolution de la somme des rémunérations entraînée par la variation du nombre de personne payées. Il traduit les conséquences des variations d'effectifs par catégorie, il est lié directement au nombre de salariés de l'entreprise. S'il augmente, la masse salariale augmente et inversement. Cela explique de nombreuses décisions de licenciements qui, en période de difficultés économiques, ont pour but de diminuer la masse salariale et donc les coûts, en diminuant les effectifs.

- **l'effet structure** :

Il se manifeste lorsque des changements interviennent dans la structure des qualifications de l'entreprise. Dans certains cas, l'acquisition d'un nouvel équipement entraîne le remplacement d'un salarié peu qualifié par un salarié très qualifié, percevant un salaire supérieur, et ainsi la masse salariale s'accroît sous un effet de structure.

c) Les effets liés à l'incidence des mesures individuelles

Ces effets permettent de tenir en compte de l'impact des mesures associées à la situation personnelle de chaque salarié à savoir : l'évolution de ses compétences, de ses performances ou de son ancienneté.

Ces effets seront mesurés par l'effet de GVT (Glissement, Vieillesse, Technicité). Ce dernier permet de connaître exactement les conséquences sur la masse salariale des différentes augmentations individuelles réalisées en cours d'année. Il mesure les évolutions de masse salariale liées à trois catégories d'augmentations :

- **le glissement** : mesure les augmentations accordées sans qu'il y ait transformation, ni de la nature du travail ni de la qualification du salarié. Il traduit à la fois l'effet de noria et la rémunération d'une performance individuelle telle que le bonus ou plus généralement le mérite ;

- **le vieillissement** : prend en compte l'évolution des salaires du seul fait de mesures conventionnelles liées à l'ancienneté (primes, avancement automatique). Il mesure les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté ou l'application de mesures d'augmentations automatique (c'est le cas de la Fonction publique) ;

- **la technicité** : est l'expression de l'effet de structure, puisqu'elle mesure les changements de qualification. Elle correspond aux augmentations de salaire consécutives aux changements de qualification.

4- La maîtrise de la masse salariale

La maîtrise de la masse salariale est un enjeu important pour les entreprises, qui s'efforcent de rétablir et préserver une capacité de financement satisfaisante et de plus doivent négocier sur les salaires chaque année.

Cette maîtrise des frais de personnel est d'autant plus difficile que leur évolution au cours d'une année et ne résulte pas seulement des décisions à caractère salarial, prises par l'entreprise. Des évolutions de la population intervenues au cours de l'année et de sa structure.

Ainsi, si des embauches ou des départs ont eu lieu, il convient de raisonner d'abord à effectifs constants, afin de suivre rigoureusement les augmentations de masse concernant le personnel resté stable, puis intégrer les rémunérations des nouveaux arrivés et de décompter celles des partants, afin de mesurer les éventuels effets de structure, d'effectif, ou autres.

Par ailleurs, l'effet de mesures passées ou relevant des pouvoirs publics (augmentation du salaire minimum garanti par exemple) peuvent influencer sur la masse salariale, en l'absence de toute décision d'augmentation des rémunérations dans l'entreprise.

Alors, maîtriser la masse salariale ne signifie pas réduire au maximum les rémunérations, mais ajuster la rémunération à la contribution réelle du salarié et la rendre flexible et adaptable en fonction des contraintes économiques.

Son suivi et la maîtrise de son évolution impliquent une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) pour anticiper correctement les évolutions d'effectifs et de compétences des salariés.

Dans cette optique, les outils les plus performants du mix-rémunération sont les primes (individuelles ou collectives) liées à la performance, ainsi que la participation et l'intéressement (du fait des exonérations de charges sociales et fiscales, et des modalités souples de calcul de l'intéressement).

Conclusion

La masse salariale apparaît comme une variable stratégique économique et sociale d'une importance fondamentale dans l'entreprise.

Elle est l'élément déterminant de son équilibre social et financier. Sa maîtrise se révèle souvent être la condition de la survie de l'entreprise, dans le sens d'utiliser

ses variations comme signes de bonne santé ou au contraire comme clignotant d'alarme informant l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- Pierre ROMELAER, « Gestion des ressources humaines », Armand COLIN 1993.
- 2- Loïc CADIN, François GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines », 3^e édition, DUNOD 2007.
- 3- Gérard DONNADIEU, « Du salaire à la rétribution », Edition Liaisons 1993.
- 4- Loïc CADIN, François GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines », Ed DUNOD 1997, P.156-157.
- 5- Jean Pierre CITEAU, « Gestion des ressources humaines », Ed Armand COLIN 1997.
- 6- Armand DAYAN et autres, « Manuel de gestion », volume 2, Edition Elipses/AUF 1999, P.463.
- 7- D.DUCHAMP, L. GUERY, « La gestion des ressources humaines », Ed Nathan 2006, P.82.
- 8- Jean-Marc le GALL, « La gestion des ressources humaines », Ed Presses Universitaires de France, 1992, P.98.