

Gestion budgétaire des ressources humaines

I/ Gestion et contrôle de la masse salariale.

Masse salariale (MM) = ensemble des salaires et charges sociales versées au titre d'une population donnée au cours d'une période de parenthèses généralement l'année).

Facteurs d'évolution de la MM :

- ✓ Départ et embauche.
- ✓ Changement de qualification.
- ✓ Modification du temps de travail.
- ✓ Vieillesse → ancienneté.
- ✓ Taux de charges sociales.

1. Les effets dus aux augmentations nominales de salaire.

* Effet en niveau : il traduit l'évolution des salaires en pourcentage entre deux dates données → calcul de taux de croissance (décembre n et décembre n+1).

* Effet en masse : traduit l'impact des augmentations de salaires de l'année N sur la MM de l'année N.

* Effet de report : représente l'incidence des augmentations de salaires survenus au cours d'une année sur la progression de l'année suivante.

Formule : $1 + \text{effet de report} = (1 + \text{effet en niveau}) / (1 + \text{effet en masse})$

2. Facteurs structurels d'évolution de la masse salariale.

* Effet d'effectifs : traduit la variation de la masse salariale due à la seule augmentation/diminution du nombre de salariés.

* Effet de structures : découle de changement de catégories professionnelles parmi les salariés de l'entreprise.

* Effet de noria : exprime le résultat d'un remplacement à effectifs identiques de salariés par d'autres salariés. Les nouveaux entrants embauchés sur la base du salaire minimum et les partants quittant l'entreprise un niveau de salaires tenant compte de leur ancienneté).

* Effet glissement vieillesse technicité :

- *Technicité* : amélioration des rémunérations liées à des proportions à l'intérieur d'une catégorie.
- *Glissement* : amélioration des rémunérations liées à des mutations entre catégorie.
- *Vieillesse* : amélioration des rémunérations liées à l'ancienneté des salariés.

3. Décomposition et analyse c'écarts sur la masse salariale.

Écart total : $MS_n - MS_{n-1}$

└ Ecart sureffectif global : (effectif global n - effectif global n-1) * salaire moyen n-1 global

└ Ecart sur composition du personnel :

Effectif n catégorie i * salaire moyen n-1 catégorie i structures d'ancienneté de n-1
(et ce pour chacune des catégories de salariés → de façon à obtenir une somme)

-
effectif global n * salaire moyen n-1 global

catégorie = employées, ouvriers, cadre...

└ Écart sur structures ancienneté :

Effectif n catégorie i * salaire moyen n-1 catégorie i structures ancienneté de n
(et ce pour chacune des catégories de salariés → de façon à obtenir une somme)

-

Effectif n catégorie i * salaire moyen n-1 catégorie i structures ancienneté de n-1
(et ce pour chacune des catégories de salariés → de façon à obtenir une somme)

└ Écart sur niveau de salaires ou écarts liés au taux de salaires :

effectif global n * salaire moyen n global

-

Effectif n catégorie i * salaire moyen n-1 catégorie i structures ancienneté de n
(et ce pour chacune des catégories de salariés → de façon à obtenir une somme)

* Commentaire.

L'approche traditionnelle du contrôle de la MM est purement quantitative et monétaire :

- ✓ Elle se focalise sur les dépenses (salaire) et néglige le problème de la valeur créée.
- ✓ Elle suppose implicitement un système de rémunération très classique où le salaire dépend avant tout d'un statut volumes gris de classification.
- ✓ Elle ne répond pas aux préoccupations actuelles de dynamisation où il s'agit d'analyser la valeur créée par les hommes et processus transversaux, d'introduire d'autres modes de rémunération,...
- ✓ Elle ne perçoit que les seuls coûts visibles et négligés des gisements de productivité qui pourrait être exploitée en réduisant :
 - Coûts de la non qualité dissimulés dans tous les comptes de charges.
 - Coûts cachés liés au personnel noyé également au milieu des charges.

III/ Le surplus de productivité.

* Notion de productivité.

C'est le rapport de la production totale sur l'ensemble des facteurs de production pondérée selon leur participation aux coûts.

Il est nécessaire d'analyser globalement la productivité pour surveiller l'efficacité du processus de production.

* Utilité de la méthode des surplus.

2 grandes causes peuvent expliquer évolution des résultats de l'entreprise dans le temps :

- ✓ Causes monétaires = évolution des coûts des prix.
- ✓ Causes quantitatives = variation des quantités de facteurs utilisés, variation du volume de production.

La comptabilité générale mélange de causes. Pour les dissocier, il y a la méthode des surplus qui vise à isoler les phénomènes quantitatifs (SPG) puis à mettre en évidence l'effet prix avant d'établir le compte de surplus.

1. Le surplus de productivité globale (SPG).

a) Définition.

Le SPG mesure la variation de la productivité globale, cad le bien ou la qui existent dans la combinaison des moyens de production et calcul la contribution de chaque moyen de production à la variation de cette productivité.

b) Méthode.

◆ Procédure.

- 2 comptes de résultats successifs (An 0 et An 1).
- Dissociation prix/volume Carl amélioration ou pas de la productivité est mesurée à prix constants de l'an 0 → chaque élément (produits facteurs) est décrit par : un prix et des unités physiques OU un taux et une assiette.

* Formule de calcul :

SPG = supplément de biens produits - supplément de facteurs consommés à prix constants.

$$SPG = (Q1 - Q0) * P0 - (Q'1 - Q'0) * P0$$

Q = quantité de produits.

Q' = quantité de facteurs.

* Présentation des calculs en liste :

Postes	Q1	Q0	P0	Montant
Produits				
TOTAL 1				
Facteurs				
TOTAL 2				
SPG (Total 1 – Total 2)				

* Présentation juxtaposée : C'est comme un compte de Rst càd produits et charges.

◆ Difficultés de mise en œuvre et limites d'analyse.

- ✓ La décomposition de chaque élément du compte de résultats en quantité/prix est difficile.
- ✓ Cette analyse reste quantitative et ne tient donc en aucun compte d'une variation possible de qualité.

◆ Quelques indicateurs.

✓ Taux de surplus : **SPG / Production en valeur de la période de référence** puis des périodes suivantes pour permettre les comparaisons.

✓ Gain de productivité global en % : $\Sigma (Q1 - Q0) * P0 / \Sigma (Q'1 - Q'0) * P0$

2. Le surplus de productivité totale (écart sur prix).

a) Définition.

Les variations dues aux prix et coûts unitaires évalués au niveau du volume de la dernière période sont appelées « avantages ou désavantages » par le PCG.

Un avantage cédé à l'entreprise est appelé « héritage » ; on utilise aussi l'appellation « apporteur »
Les avantages accordés par l'entreprise sont réunis sous l'appellation « bénéficiaire ».

b) Procédure.

** Formule de calcul :*

Pour chaque élément on applique cette formule :

$(P1 - P0) * Q1$ pour les produits

$(P1 - P0) * Q'1$ pour les facteurs

* Puis au sein d'un tableau on distingue les Apporteurs et les Bénéficiaires du surplus.

Postes	P1	P0	Q1	$(P1 - P0) * Q1$	
				Apporteurs	Bénéficiaires
				Avantages cédés à Etps par les ≠ parties prenantes	Avantages accordés par Etps aux ≠ parties prenantes
				Total SPG vient régulariser les 2 totaux	Total SPG vient régulariser les 2 totaux

Pour les postes de produits : apporteurs quand > 0 et bénéficiaires quand < 0 .

Pour les postes de charges : apporteurs quand < 0 et bénéficiaires quand > 0 .

Pour le SPG : apporteurs quand > 0 et bénéficiaires quand < 0 .

c) Le compte de surplus.

Le SPG + avantages cédés ou héritages = SPT qui va se partager entre les bénéficiaires.

N. B. : chaque poste peut être donné en pourcentage du CA ou de la production.

Compte de surplus

EMPLOIS	RESSOURCES
Avantages accordés aux :	SPG (si positif)
- clts	+ Avantages cédés :
- fournisseurs	- des clts
- salariés	- des fournisseurs
- propriétaires de l'Etps	- des salariés
	- des autres tiers
TOTAL réparti :	TOTAL disponible :

Chacun des postes du compte de surplus peut être aussi bien en emplois qu'en ressources.

Le SPG est une méthode permettant de mesurer la variation de la productivité et la manière dont cette dernière a été répartie.

Elle est fondée sur une décomposition du résultat en effet pris effet volume. Elle ne constitue un élément appréciable dans les discussions entre la direction des salariés sur la politique salariale. Elle est cependant critiquable en raison de ces hypothèses restrictives et sa portée très sociale.

III/ Intérêts et limites de la méthode.

* Intérêts :

- ✓ Outil de politique salariale dans le sens permet de mesurer la portée salariée à l'entreprise.
- ✓ Permet d'expliquer ce qui s'est passé d'une année sur l'autre lorsque le long n'a confronté à une augmentation des volumes et des privés différents postent compte de résultat. Le surplus = concept dynamique.
- ✓ Le surplus n'implique pas de dérapage inflationniste pour l'entreprise au risque de la mettre en difficulté sur le marché.

* Limites :

- ✓ Parfois difficile de ventiler les postes du compte de résultats en quantité et prix unitaire, même en se limitant à l'EBE.
- ✓ La qualité est ignorée pour l'analyse.
- ✓ Si l'inflation, il faut retraiter les prix unitaires de l'année de calcul donc alourdissement de la méthode.