

# COMMENT ÉLABORER LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ?

*Ou la politique de rémunération pour le RH solitaire*

Ce document a l'ambition d'être **un outil opérationnel pour le DRH** engagé dans l'élaboration d'une véritable politique de rémunération. Il s'appuie sur l'expérience terrain de Responsables de la rémunération et des avantages sociaux, réunis au sein de la Commission Compensation & Benefits de l'ANDRH. La méthodologie proposée accompagne le DRH, étape par étape, afin de répondre à deux questions-clés :

- 1 Quels sont les enjeux de la politique de rémunération de mon entreprise ?**
- 2 Quels sont les leviers sur lesquels agir ?**

Dans un premier temps, cet outil amène le DRH à se poser un certain nombre de questions qui permettent de poser le diagnostic sur les pratiques de rémunération dans l'entreprise et la logique qui les sous-tendent. Ainsi il se trouvera en mesure de clarifier sa politique de rémunération, et d'identifier les axes d'évolution et d'amélioration.

En complément, un ensemble de fiches thématiques apporte un éclairage sur les principaux éléments de rémunération, à travers le rappel des notions fondamentales, les points de vigilance et les tendances d'actualité, sans oublier un focus sur l'international.

Nous vous en souhaitons un bon usage.

## SOMMAIRE

### ÉTAPE 1 | POSER LE DIAGNOSTIC

<b>I</b>	Environnement/contexte de la politique de rémunération	p.2
<b>II</b>	Analyse de la masse salariale	p.3
<b>III</b>	Analyse de la structure de rémunération des différentes catégories de salariés	p.4
<b>IV</b>	Comment évolue la rémunération des salariés ?	p.5
<b>V</b>	Épargne salariale	p.7
<b>VI</b>	Protection sociale, temps de travail et autres avantages	p.8
<b>VII</b>	Autres composantes de la politique RH	p.10
<b>VIII</b>	Les ressources dont dispose le DRH	p.11
<b>IX</b>	Conclusion – réflexions	p.11

### ÉTAPE 2 | FAIRE LE POINT

<b>I</b>	Fiches pratiques à ajouter
<b>II</b>	xxxx
<b>III</b>	xxxx xxxxx
<b>IV</b>	xxxx
<b>V</b>	xxxxx
<b>VI</b>	xxxx
<b>VII</b>	xxxx
<b>VIII</b>	xxxx

*Le volet ÉTAPE 2 est en construction et sera complété au fur et à mesure de l'élaboration des fiches pratiques*



## ÉTAPE 1 | POSER LE DIAGNOSTIC

### I Environnement/contexte de la politique de rémunération

**Dans quel secteur votre entreprise évolue-t-elle ?**

.....

S'agit-il d'un secteur concurrentiel ? .....

Votre entreprise relève-t-elle d'une convention collective ? Si oui, laquelle ?

.....

**Quelles sont les perspectives d'évolution de l'entreprise à 3/5 ans ?** (sensibilité à la conjoncture, concurrents...)

.....

.....

.....

**Quelle est la stratégie de l'entreprise ?** (croissance, conquête de marchés, redressement, stabilisation...)

.....

.....

.....

**Comment définiriez-vous en quelques mots clefs la culture de l'entreprise ?**

.....

.....

**Avez-vous une politique de ressources humaines formalisée ?**

Si oui, comment vient-elle en appui de la stratégie de l'entreprise ?

.....

.....

**Quelle est la place de la rémunération dans cette politique ?**

.....

.....

**Comment communiquez-vous aux salariés sur la politique de rémunération ?** (intranet, notes, BSI, livret d'accueil...)

.....

.....



### L'entreprise est-elle confrontée à des problématiques d'attraction / rétention du personnel / turnover ?

Quel est le taux de turnover (départs volontaires de l'entreprise) ?

Y a-t-il des catégories où le turnover est particulièrement sensible ?

Avez-vous des difficultés à recruter ? Si oui, pour quels types d'emploi ?

Avez-vous des difficultés à retenir certains collaborateurs ? Si oui, sur quels postes ou parmi quelles catégories de salariés ?

Comment vous comparez-vous aux autres entreprises du même secteur et/ou du même bassin d'emploi en termes de turnover et de recrutement ?

### La formalisation d'une politique de rémunération aiderait-elle votre entreprise à faire face aux éventuelles difficultés de recrutement et/ou de rétention ? Si oui, en quoi ?

## II Analyse de la masse salariale

D'un secteur à l'autre, le poids de la masse salariale dans la structure de coûts peut varier énormément (de 20 à 80%). La maîtrise de cet indicateur-clé peut représenter un enjeu important.

### Quel est le poids de la masse salariale dans la structure de coûts de l'entreprise ?

De quels éléments se compose la masse salariale ? (salaires fixes, primes liées aux conditions de travail, primes diverses, primes sur objectifs...). Quel est leur poids relatif ?

Élément	Poids dans MS %	Élément	Poids dans MS %
Salaires fixes			
...			



Quelle est l'évolution de la masse salariale d'une année sur l'autre ? (en %)

.....

### III Analyse de la structure de rémunération des différentes catégories de salariés

Quelles sont les différentes catégories de salariés ? Quelle est leur structure de rémunération ?

Catégorie de salariés	Part dans la population totale (%)	Structure de rémunération
<i>Cadres</i>	<i>20% (exemple)</i>	<i>Fixe + Rémunération variable (exemple)</i>
<i>Ouvriers postés</i>	<i>30% (exemple)</i>	<i>Fixe + Prime d'ancienneté + Primes de poste (exemple)</i>
...		

Pour chaque catégorie, êtes-vous en mesure de calculer le poids relatif de chaque élément ? Si oui, quel est-il ?

Élément	Catégorie concernée	Poids dans la rémunération totale de la catégorie	Finalité
<i>Salaires fixe</i>	<i>Cadres (exemple)</i>	<i>92% (exemple)</i>	
<i>Rémunération variable</i>	<i>Cadres (exemple)</i>	<i>8% (exemple)</i>	

Les éléments définis comme "variables" sont-ils vraiment variables ? À quoi leur paiement est-il conditionné ? (performance individuelle, collective, présence...)

.....

.....

.....

.....

.....



#### IV Comment évolue la rémunération des salariés ?

Quel est le processus de décision de l'enveloppe globale consacrée aux augmentations ?

.....

.....

.....

Quels sont les critères pris en compte pour fixer l'enveloppe globale? Est-elle fixée par rapport...

- Au secteur d'activité ?
- Aux résultats économiques de l'entreprise ?
- À l'inflation?
- En fonction de l'acceptation sociale/ du risque social ?

Quel sont les éléments d'évolution salariale faisant l'objet de la NAO ? (augmentation collective ou individuelle uniquement, augmentation générale + individuelle...)

.....

.....

Est-ce que le budget d'AI inclut les promotions/changements de niveaux ?

.....

.....

Avez-vous un accord de NAO pour l'année en cours ? .....

Si non, quelle est la dernière année pour laquelle votre entreprise a conclu un accord de NAO ? .....

Y a-t-il des mesures à caractère obligatoire (du fait de la convention collective par exemple) qui font évoluer vos salaires de façon automatique d'une année sur l'autre ? (primes d'ancienneté, changements de coefficients/niveaux à intervalles définis...). Si oui, lesquelles ?

.....

.....

Quel pourcentage d'augmentation annuelle représentent-elles ? .....

Y-a-t-il des mesures d'augmentations collectives et/ou individuelles ? Si oui, quelles catégories concernent-elles ?

Type	Catégories concernées	% attribué chacune des deux dernières années	Poids de ce type de mesures dans l'enveloppe globale pour la catégorie concernée
<i>Augmentations collectives</i>			
<i>Augmentations individuelles</i>			
...			



**Y a-t-il des mesures spécifiques visant à promouvoir l'égalité professionnelle hommes/femmes en matière de rémunération ?**

.....

.....

**Quel est le processus de décision pour l'attribution des mesures d'augmentation individuelle ?**

(rôle des différents acteurs : Managers, DG, RH)

.....

.....

.....

**Y a-t-il un lien établi entre la performance (individuelle/collective) et l'évolution de la rémunération ?**

Quel est la nature du lien ? Est-il formalisé ? (note d'évaluation de performance, matrice d'augmentation...)

.....

.....

Quelles catégories sont concernées par la définition d'un lien entre performance et rémunération ?

.....

.....

**Quelle est la politique d'évolution professionnelle ?** (changements de postes, de métiers, promotions dans le poste, changements d'organisation...)

.....

.....

Quel est le budget (en % des salaires) consacré à accompagner les promotions et autres évolutions professionnelles ? .....

Ce budget fait-il partie des sujets discutés lors de la NAO ? .....

**Quelle perception ont les salariés :**

Des évolutions annuelles de la rémunération, de façon générale ?

.....

.....

Des perspectives d'évolution professionnelle au sein de votre entreprise ?

.....

.....

Comment mesurez-vous cette perception ? (enquêtes, entretiens de départ, DP/CE)

.....

.....

**Vous comparez-vous à d'autres entreprises sur le plan de la rémunération ?** (du même secteur/région)

**Par quels moyens ?** (enquêtes de branche / régionales / locales, articles de presse...)

.....

.....

**Pensez-vous que votre entreprise se démarque du marché ?** (secteur d'activité/bassin d'emploi).

**Si oui, quels sont les éléments différenciants ?**

.....

.....



## V Épargne d'Entreprise

**Votre entreprise verse-t-elle de la participation?** .....

Si oui, la répartition est-elle :

- Uniforme ?
- Hiérarchisée en fonction du salaire
- Mixte (partie uniforme/partie hiérarchisée)

**Votre entreprise a-t-elle mis en place un intéressement collectif?** .....

Permet-il de verser des montants :

- Uniformes ?
- Hiérarchisés en fonction du salaire
- Mixtes (partie uniforme/partie hiérarchisée)

**Votre entreprise a-t-elle mis en place un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) ?**

Si oui, y a-t-il un abondement de l'entreprise ? Quel est-il ?

.....

Si non, envisagez-vous de mettre en place un PEE ?

.....

**Votre entreprise a-t-elle mis en place un Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif Entreprise (PERCO) ?**

Si oui, y a-t-il un abondement de l'entreprise ? Quel est-il ? .....

Si non, envisagez-vous de mettre en place un PERCO? .....

**Récapitulatif des montants versés au titre de l'épargne salariale :**

	Non-Cadres		Cadres	
	Année N-1	Année N	Année N-1	Année N
Participation (montant moyen versé)				
Intéressement (montant moyen versé)				
Abondement moyen au PEE (le cas échéant)				
Abondement moyen au PERCO (le cas échéant)				
<b>TOTAL :</b>				
<b>% DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE MOYENNE :</b>				



**Existe-t-il un régime supplémentaire de retraite à cotisations définies (Article 83) dans votre entreprise ?**

Si oui, quelles catégories de salariés concerne-t-il ? .....

**Quel taux de cotisation pratiquez-vous ?**

Indiquer tranches de salaires si découpage par tranches	Taux de cotisation employeur	Taux de cotisation salarié

**Existe-t-il des formes d'actionariat salarié dans votre entreprise ?** (stocks options, actions gratuites, offre d'actions réservée aux salariés, bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise)

Si oui, laquelle/lesquelles ? .....

**Quelle perception les salariés de l'entreprise ont-ils de l'ensemble du dispositif d'épargne entreprise ?**

.....

.....

.....

## VI Protection sociale, temps de travail et autres avantages

### Protection Sociale

**En matière de protection sociale complémentaire (santé et prévoyance), quels régimes existent dans l'entreprise en plus des régimes obligatoires? Quelle est la source de ces régimes ?**

(décision unilatérale, accord...)

Nature du régime d'entreprise	Source

**Quelles sont les évolutions en cours ou envisagées concernant ces régimes d'entreprises ?**

(mutuelle santé mise aux normes du contrat responsable)

.....

.....

**Envisagez-vous de mettre en place des régimes de protection complémentaire ?**

.....

.....

**Comment sont perçus les régimes de protection sociale par les salariés de l'entreprise ?**

**Comment mesurez-vous cette perception ?** (tracts, réunions DP/CE, enquêtes...)

.....

.....



## Temps de travail et congés/RTT

Comment est défini le temps de travail dans votre entreprise ? Quelles sont les dispositions en matière de 35h/JRTT ?

.....

.....

Les cadres de l'entreprise sont-ils en forfait heures ou en forfait jours ? .....

Votre entreprise accorde-t-elle plus de jours de congés que le nombre légal (25 jours ouvrés) ? Si oui, combien ?

.....

Avez-vous dans votre entreprise un accord Compte Epargne Temps ? .....

## Autres avantages

En matière de restauration pour le déjeuner, quelle formule pratique votre entreprise ?

- Restaurant d'entreprise
- Accès à un restaurant inter-entreprises
- Tickets-restaurant
- Autre : .....

Mettez-vous à disposition des salariés ?

- Système de transport (navettes, lignes de bus...)
- Places de parking
- Téléphone portable      Si oui, à quelles catégories ? .....
- PC portable      Si oui, à quelles catégories ? .....
- Crèche d'entreprise
- Bourses d'études
- Logements
- Tickets CESU
- Prestations médicales (vaccination...)
- Prise en charge partielle de frais scolaires / garde d'enfants...
- Conciergerie d'entreprise
- Remise sur produits de l'entreprise
- Autres : .....

Quel le montant de la subvention de l'entreprise pour financer les avantages sociaux accordés par le/les CE ?

.....

Quel montant moyen représente-t-elle par salarié ? .....



## VII Autres composantes de la politique RH

**Quelles sont-elles ?** (politique de formation, mobilité, développement professionnel, qualité de vie au travail, télétravail...)

.....

.....

**Quel est le budget annuel consacré à la formation professionnelle ?** (en % de la masse salariale) .....

**Comment la Direction de l'entreprise met-elle en valeur ces différentes composantes auprès des salariés ?**

.....

.....

**Quel est le rôle donné à l'encadrement pour "porter" les différentes composantes de la politique RH ?**

.....

.....

.....

**Comment accompagnerez-vous l'encadrement dans l'exercice de ce rôle ?**

.....

.....

**Menez-vous des enquêtes auprès de vos salariés sur la satisfaction au travail ?**

Si oui, comment exploitez-vous les résultats (communication, groupes de travail, plans d'actions...)

.....

## VIII Les ressources dont dispose le DRH

**De quelles ressources disposez-vous pour réfléchir/échanger/comparer sur le sujet de la rémunération globale ?** (publications, cercles d'échanges, fédération patronale, ANDRH...)

.....

.....

.....

## IX Conclusion – Réflexions

**Au terme de ce questionnaire, quelle analyse faites-vous du package de rémunération totale au sein de votre entreprise ?**

.....

.....

.....

.....

.....



**Pensez-vous avoir les éléments pour formaliser une politique de rémunération ?**

---

**Quels éléments souhaiteriez-vous changer ou mettre en place ?**

---

---

---

**Êtes-vous en mesure d'en chiffrer le coût, en lien avec la finance le cas échéant ?** (recommandé)

---

**Comment envisagez-vous de partager les résultats de cette analyse avec la Direction de l'entreprise, dans la perspective de préparer un projet d'évolution ?**

---

---



## ÉTAPE 2 | FAIRE LE POINT

Afin d'aider le DRH à utiliser les leviers appropriés pour construire ou faire évoluer sa politique de rémunération, une série de fiches pratiques est à sa disposition. Elles contribuent à la prise de décision en lui proposant, de façon synthétique, des solutions en termes de méthode et une clarification des principaux éléments de rémunération.

*Exemples*

### Fiches thématiques

- La masse salariale (définitions, maîtrise)
- La rémunération variable
- Le régime frais de santé
- L'actionnariat salarié
- Situer les rémunérations par rapport au marché
- Concilier sélectivité et équité dans la politique salariale
- Communiquer sur la politique de rémunération
- Etc.

### Structure-type d'une fiche thématique

*Exemple : la rémunération variable*

#### Rappel des notions fondamentales

Définition, ce qu'elle rétribue / ne rétribue pas, statut légal / conventionnel / entreprise, contraintes...



#### Tendances d'actualité



#### Bonnes pratiques

Entre la prime et l'augmentation de salaire, quelle différence pour le salarié ?  
Quelle proportion entre fixe / variable... ?



#### Points de vigilance / écueils à éviter / idées fausses



#### Sources d'information



#### Éclairage sur l'international