

Parce que vous le valez bien

Le salaire, ce tabou bien helvétique, commence enfin à s'effriter. Le secret n'est plus de mise et les salariés n'hésitent plus à parler ouvertement d'argent. Ce qu'ils gagnent, ils l'ont d'ailleurs souvent négocié. Reste que les jeux de la négociation salariale demeurent l'apanage d'une minorité: ceux qui osent s'y frotter. C'est que les rapports de travail restent plombés d'une lourde hiérarchie, qui impressionne d'autant plus lorsqu'il s'agit d'un entretien d'embauche. Mais les ficelles et les trucs pour gagner plus existent et peuvent se révéler efficaces, même diaboliquement efficaces pour certains. Au-delà de la revendication et de la stratégie, c'est un rapport de confiance qu'il faut d'établir avec son employeur. Pour ce faire, il existe un certain nombre de pistes et d'attitudes susceptibles de valoriser au mieux un profil professionnel. Point par point, les arguments pour convaincre un patron ou un futur employeur de vous payer ce que vous valez.

Salaire versus rémunération

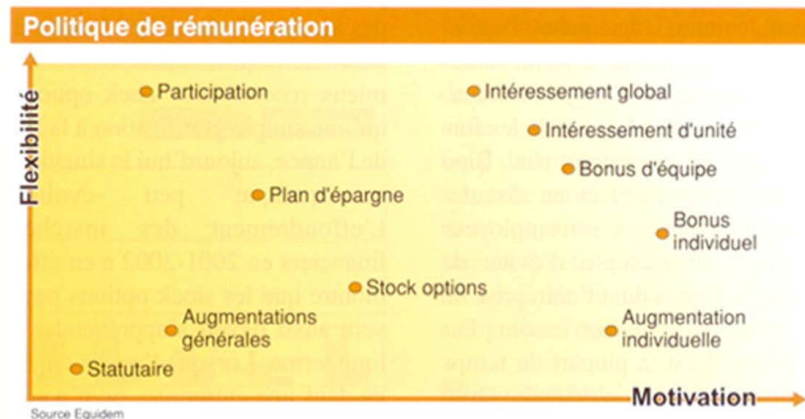
Si le salaire se verse en espèces sonnantes et trébuchantes, la rémunération consiste, quant à elle, en l'ensemble de prestations qu'un employeur donne en contrepartie des prestations d'un collaborateur. Dans les faits, cela inclut le salaire lui-même constitué d'une base fixe, définie en jargon de directeurs de ressources humaines par une grille de fonctions/salaires propre à l'entreprise ou à la régulation de la profession. A cela peuvent s'ajouter une base variable qui évolue en fonction de la performance individuelle (atteinte d'objectifs qualitatifs et

quantitatifs), et une base variable de performance quantitative collective (prime d'intéressement au chiffre d'affaires, par exemple). Il est également possible de joindre à cette liste une série de prestations accessoires, comme la formation ou une voiture de fonction. Selon la loi, l'employeur doit en outre offrir des prestations de prévoyance sociale (cotisations sociales, LPP, assurances, etc.). Le concept de rémunération englobe donc un certain nombre d'objets qu'il est important d'avoir à l'esprit à l'heure de la négociation d'un nouveau salaire.

Se préparer à la négociation

En matière de négociation salariale, la préparation s'avère capitale. La première démarche consiste à se désolidariser intellectuellement et émotionnellement de son actuel employeur et de penser en termes de carrière. Cela permet d'analyser la situation au plus proche de la réalité et de mettre en place une stratégie de revalorisation de sa rémunération par rapport à sa prestation, aussi bien avec son employeur actuel qu'avec le futur. La négociation salariale se passe une fois par an et

elle est de plus en plus souvent dissociée de la mesure de la performance. Pour des raisons avant tout «culturelles» (ou inconscientes), les négociations salariales en fin d'année pénalisent moins les performances basses. Afin d'avoir tous les arguments nécessaires en main lors de l'entretien, il convient avant tout de connaître la politique salariale de l'entreprise. Un cadre contraignant, qui limite le champ de la négociation, mais qui permet à cette dernière de se dérouler dans de bonnes conditions. La fourchette de salaires par rapport à la fonction, les mesures de performance qualitatives et quantitatives, les prestations accessoires, les prestations sociales – qui sont encore peu pratiquées, mais dont la fréquence devrait fortement augmenter dans les années à venir – sont autant de terrains fertiles à la discussion. Concrètement, lors de la démarche de changement dans la grille de fonctions/salaires, il faudra évaluer le niveau d'attrait que son profil peut avoir sur le marché de l'emploi, ainsi que sa valeur probable. Cela permettra d'être crédible dans ses revendications sur la position hiérarchique et d'être cohérent



Source Equidem
L'employeur définit sa politique de rémunération en fonction de ce qu'il attend de son employé. L'employé peut donc adapter sa requête en fonction du type d'attitude qu'il entend privilégier.

en termes de rémunération.

La formation avant tout

Dans un système de hiérarchie d'entreprise encore largement basé sur les diplômes et la formation, c'est un point à ne pas laisser de côté. Aux Etats-Unis, la tendance à une formation réellement «continue» – qui dure pratiquement durant toute l'activité professionnelle – s'est désormais généralisée. Si bien qu'outre-Atlantique les curriculum vitae s'allongent sous l'effet d'une véritable course à la formation. En Europe, nous sommes encore loin de ce phénomène. Au contraire, il commence à peine à prendre son essor et seulement dans certains secteurs où les notions de base changent constamment, comme la banque ou l'informatique. En Suisse, se former s'accompagne souvent d'une réévaluation de salaire. Mais toutes les formations ne se valent pas. Bien cibler son objectif et en discuter préalablement avec son employeur permet, par exemple, d'éviter de suivre un cours dont l'entreprise ne pourrait avoir aucun besoin. Par ailleurs, il est la plupart du temps indispensable de s'entendre avec son employeur également au sujet des congés nécessaires pour suivre la formation. Les directeurs de ressources humaines ont par définition le temps partiel en horreur. Il s'agit donc de négocier avec les parties en présence les modalités qui prêteront le moins le fonctionnement de l'entreprise. D'autant que les employeurs voient souvent d'un œil inquiet les employés qui se forment et risquent de quitter l'entreprise une fois leur diplôme obtenu. Un des meilleurs arguments pour les convaincre et les rassurer consiste alors à «promettre» de rester un certain temps au service de l'entreprise une fois la formation achevée – en gardant bien sûr à l'esprit que toute clause visant à empêcher le

départ d'un salarié après sa formation est illégale.

Bonus ou stock options?

Depuis quelques années, la tendance dominante dans les hautes sphères de l'économie est à la partition du revenu entre un salaire fixe d'un côté, et une rémunération en stock options ou même en actions de l'autre. La grande popularité acquise par les stock options auprès des cadres des entreprises a eu pour corollaire de voir un recul massif des bonus pécuniaires dans les sociétés cotées. Cet engouement avait été longtemps soutenu par l'euphorie boursière de la fin des années 90. Or, si à l'époque il était clair qu'il valait beaucoup mieux recevoir des stock options qu'une simple gratification à la fin de l'année, aujourd'hui la situation a quelque peu évolué. L'effondrement des marchés financiers en 2001-2002 a en effet montré que les stock options peuvent aussi devoir s'appréhender à long terme. Lorsque l'on est engagé dans une entreprise, on n'a pas toujours le choix de la sauce à laquelle on va être mangé sur le plan de sa rémunération. Cependant, il n'y a aucune contre-indication à bien connaître l'état de santé financière de la société qui sera son futur employeur. Car opter pour un bonus ou une rémunération en stock options dépendra alors non seulement du type de parcours que l'on envisage dans cette entreprise (plutôt long ou plutôt court) mais aussi des marchés financiers, plutôt dans un trend haussier ou baissier. Ces deux paramètres ajoutés au comportement du cours de l'action du futur employeur permettront de bien préparer ses arguments en vue de la négociation.

Les avantages en «nature»

Au lieu de se battre sur le seul front de la rémunération pécuniaire,

il est souvent possible d'obtenir des avantages en «nature» qui se révèlent intéressants pour les deux parties. Outre les classiques, comme la voiture de fonction ou la formation, la liste des propositions que l'on peut faire à son employeur est quasi sans fin, puisqu'elle dépend du domaine dans lequel on officie. L'intérêt de ces bonus en nature tient dans le fait qu'ils sortent en principe de la rémunération proprement dite de l'activité. En cela, par rapport à une prime en espèces, ils n'alourdissent pas le bordereau d'impôt. Mais la méthode se révèle également intéressante pour l'employeur, qui par ce biais s'engage uniquement sur une base ponctuelle en évitant une charge à long terme qui pourrait peser sur l'entreprise en cas de crise. Les exemples les plus courants tournent autour de l'équipement nécessaire à l'activité du salarié. Celui que l'on rencontre le plus souvent, c'est bien entendu la voiture de fonction, mais il peut également s'agir, par exemple, d'un téléphone portable et de son abonnement, d'un ordinateur domestique et de ses périphériques, ou encore de la prise en charge d'un abonnement général de train. Cette énumération n'est bien évidemment pas exhaustive, mais elle donne une idée de ce qui est possible. Dernier conseil: lorsque l'on change d'emploi, il convient de se souvenir de cette partie de la rémunération offerte par l'employeur précédent. Une estimation actualisée de ces avantages devrait être ajoutée aux prétentions de salaire faites auprès du nouvel employeur.

Les stratégies politiques

Au-delà des méthodes «conventionnelles» d'avancement au sein d'une entreprise, il est possible d'arriver à ses fins à travers ce que l'on appelle généralement la

«politique». En effet, toutes les organisations sont structurées sur deux pôles, un pôle fonctionnel – qui suit les règles «conventionnelles» – et un pôle politique. Le terrain de jeux de la politique est la grille salariale. Ce qui est décrété impossible dans cette grille fixe, devient possible avec les jeux politiques, à condition de respecter ses règles. Afin de pouvoir jouer sur ce terrain, il faut tout d'abord développer un certain nombre de compétences spécifiques. Tout commence par la démonstration de compétences sociales. Elle passe, par exemple, par la création d'un réseau, la participation aux séminaires d'entreprise, les repas de relations professionnelles, le sport avec des

collègues, ou encore le choix stratégique de ses relations professionnelles. Il s'agit en fait de construire toute une série de groupes informels permettant d'anticiper les nouvelles orientations d'entreprise.

Autre approche efficace pour se «placer», la dynamique matricielle consiste, quant à elle, à s'approcher le plus possible, voire à intégrer, des départements stratégiques, comme les finances, la vente, ou plus rarement les ressources humaines. On peut également s'arranger pour être actif dans les projets dits «stratégiques» de l'entreprise, car des moyens leur sont toujours alloués, pouvant déboucher sur la création de nouvelles responsabilités. De façon

générale, il s'agit de maintenir une ligne de comportement stricte: être toujours en accord avec la direction et la politique de l'entreprise; ne pas avoir de conflit avec des collaborateurs; être discret dans ses démarches politiques. Dans les faits, on admet que certaines personnes peuvent utiliser la majorité de leur charge mentale professionnelle à développer l'aspect politique de leur fonction. Et, en général, cette attitude s'avère relativement payante, puisque ces personnes se retrouvent avec un revenu entre 20 et 40% plus élevé à compétence égale!

■ *Dossier Market magazine, réalisé avec la collaboration d'Equidem SA.*