



NÉGOCIATION

Booster sa rémunération, malgré la crise

Pas facile de décrocher une augmentation en ces temps de vaches maigres. Pourtant avec de bons arguments, la requête a quelques chances d'aboutir.

Demander une augmentation alors que les commandes de votre entreprise s'effritent au fil des mois et que l'avenir est incertain ? Seriez-vous kamikaze ?... Autant le savoir, la démarche n'a rien d'une simple formalité. « En période de morosité, obtenir de l'avancement est plus délicat et plus difficile qu'en situation économiquement faste ou même neutre », avertit Gilles Payet, spécialiste en rémunération. Mais sauf si votre entreprise est au bord du gouffre, pourquoi ne pas tenter votre chance ? « Ce n'est pas dans l'intérêt de la direction de démotiver tout le monde en refusant des augmentations », rappelle Gilles Payet. Les employeurs savent bien qu'il leur faut lâcher du lest même pendant la crise.

Surtout si, renseignements pris, votre fiche de paie est plutôt inférieure aux prix du marché, à compétences et responsabilités identiques. Avant l'entrevue, une priorité s'impose en effet : vérifier les niveaux de salaires pratiqués dans la société. Car, sinon, votre employeur pourrait bien vous adresser une fin de non-recevoir. Benjamin Caller, directeur du marketing de Net2S, société de conseil en implantation d'infrastructures de communication, peut en témoigner. Début juillet, il a reçu un candidat un peu trop exigeant. « Il réclamait 76 000 euros par an ! A prendre ou à laisser... Lorsque moi je gagne seulement entre 50 000 et 65 000 euros », raconte-t-il, encore sidéré. La rencontre s'est arrêtée là...

QUATRE LEVIERS A ACTIONNER

- 1. Vos compétences.** Démontrer que votre travail fait gagner de l'argent à l'entreprise.
- 2. La part variable.** Plus facile à négocier, elle limite la prise de risque pour l'employeur.
- 3. Les objectifs.** Ne pas hésiter à les réviser en cours d'année en fonction de la conjoncture
- 4. La mobilité.** Géographique ou sectorielle, elle permet de faire un bond salarial.

Si votre demande n'est pas totalement déraisonnable, reste à choisir les armes les plus appropriées avant de franchir la porte de votre supérieur hiérarchique. De votre capacité à cerner la personnalité de votre interlocuteur et à comprendre sa psychologie dépendra la réussite de la démarche. Mieux vaut bien préparer sa plaidoirie avant de plonger la tête la première dans le grand oral. Et peaufiner les arguments que vous devez mettre en avant.

La direction ne sera pas insensible à un discours « gagnant-gagnant »

Premier levier sur lequel s'appuyer : vos compétences. Cela semble une évidence, mais parlez de ce que vous savez faire. Et démontrez du même coup que cela fait gagner de l'argent à l'entreprise. Une direction ne sera pas insensible à ce discours « gagnant-gagnant ». « En martelant que vous contribuez au cœur du projet de l'entreprise, vous serez accueilli les bras ouverts », assure Gilles Payet. Clairement, il faudra prononcer des mots comme pro-

fits, bénéfiques, marges à réaliser sur le chiffre d'affaires, réduction des coûts, amélioration de la productivité... « Il ne faut pas hésiter non plus à faire un calcul économique pur et simple en disant à votre interlocuteur que vous lui coûtez tant mais que ce qu'il investit sur vous sera remboursé sur "x" années », conseille Denis Sesboué, P-DG du cabinet de chasse de têtes Alexander Hugues. Ainsi formulée, la demande ne paraîtra pas si incongrue, malgré le contexte ! « En ce moment, on a tendance à serrer la vis à tous les niveaux, confirme Gilles Payet. Mais si vous donnez de l'espoir à la direction en disant "JE" peux contribuer au développement de tel pôle, la négociation aura une issue positive. »

Bien sûr, cette méthode ne vaut que si l'on participe directement aux résultats d'une entité ou de l'entreprise. Si ce n'est pas votre cas, vous devrez apporter la preuve de vos compétences autrement. « Lorsque je suis arrivé pour l'entretien chez Net2S, je suis venu avec le "book" de mes réalisations. Ils ont tout de suite vu de quoi j'étais capable », raconte Benjamin Caller. Bref, soyez concret, parlez de vos réalisations et non des déconforts récurrents que vous accumulez chaque fin de mois.

Forts de ces arguments, vous pouvez désormais actionner un second levier, celui de la part variable. Concrètement, une demande d'avancement a plus de chances d'aboutir si la personne concernée ne ré-



Trois questions à...

GILLES PAYET,

spécialiste en rémunération et auteur du « Guide des rémunérations et de la négociation de salaire » *

“Attention à la présentation !”

Quelle attitude adopter pour négocier ?

L'attitude dépend de l'environnement de travail. Grosso modo, nous demandons tous la même chose mais la question de la présentation et de la formulation des idées est importante. Vous pouvez choisir de passer en force si vous êtes la seule personne impliquée dans votre démarche. Mais, dans la plupart des cas, ce que vous demandez concerne aussi d'autres salariés. Si, par exemple, vous faites partie d'une équipe commerciale, il sera difficile d'obtenir plus que vos collègues. Ce serait d'ailleurs une faute psychologique que de vouloir jouer en solo.

A qui faut-il s'adresser ?

La première question à se poser est de savoir si le chef direct est le meilleur

interlocuteur. Plusieurs obstacles peuvent surgir : il n'a aucun pouvoir de décision, il est en ce moment mal vu de sa propre hiérarchie, il ne vous aime pas... Dans un cas sur trois, il ne sera pas la personne la plus appropriée. Attendez-vous à passer, parfois, un ou deux entretiens préalables avec le directeur des ressources humaines ou votre supérieur hiérarchique N+2.

Existe-t-il un moment particulièrement propice pour aborder ce sujet ?

Toute période de l'année est bonne pour parler salaire. Pourquoi, en effet, se limiter à une seule fenêtre de tir ? L'un des moments les plus favorables reste cependant l'entretien annuel d'évaluation de fin d'année. Là, il ne faut pas manquer le coche !

*AUX EDITIONS FIRST INTERACTIVE, 300 PAGES.



clame pas du « fixe » pur et dur. « Les directeurs des ressources humaines limitent de plus en plus ce type d'augmentations. Ce qu'ils veulent, c'est individualiser la rémunération au maximum, si possible sous forme de variable », constate Fabienne Autier, professeur-chercheur à l'Ecole de management (EM) de Lyon.

Plus facile d'obtenir une prime ou un bonus

La preuve ? Selon notre enquête, réalisée par Hewitt, le salaire fixe ne représente que 32 % de la rémunération des dirigeants, 39 % de celle des managers et 58 % de celle des cadres experts (lire page 73). « Demander une augmentation sous forme de bonus ou de prime est plus sûr de déboucher sur une réponse positive », confirme Gilles Payet. Tout simplement parce que ce type de rémunération limite la prise de risque pour l'employeur. Un « détail » à prendre en compte dans votre argumentaire qui risque aussi de faire la différence...

Qui parle de part variable, parle également d'objectifs. Aller voir son patron pour les renégocier est aussi un bon moyen, sinon d'augmenter son salaire, tout du moins de le préserver d'une année sur l'autre. Un bon nombre de commerciaux n'ont pas pu atteindre en 2002 les objectifs qui leur avaient été assignés en janvier. Normal lorsque l'on prend comme base des crûs exceptionnels comme 2001 ou 2000... N'hésitez donc pas à les réviser en cours d'année.

Jean-Paul Novella, qui recherche aujourd'hui un poste de logisticien dans l'industrie, l'a appris à ses dépens. « En entrant dans une start-up, on m'avait fixé des objectifs pas du tout réalistes, ce qui fait que les 20 % de part variable que l'on m'avait promis ne représentait plus que 6 % du salaire à l'arrivée », souligne ce cadre, qui vient de terminer une mission chez un équipementier de l'automobile. La renégociation est donc une précaution à prendre pour éviter les mauvaises surpris-

ses en fin d'année. « Tout dirigeant connaît les difficultés liées au marché. Il y a toujours une porte ouverte pour revoir les objectifs. C'est dans l'intérêt des entreprises », conclut Gilles Payet.

Les secteurs de grande consommation sont très bon payeurs

Reste le quatrième levier à actionner si votre interlocuteur se montre insensible à vos attentes : la mobilité. Changer de région, de poste ou de secteur d'activité est encore le moyen le plus sûr de faire un bond salarial. En tout cas de manière spectaculaire. L'enquête de Hewitt confirme les écarts entre les secteurs. Ainsi, à l'heure où les géants des télécommunications se serrent la ceinture, les industries de grande consommation offrent des rémunérations de 17 % plus élevées que les secteurs de base. Agroalimentaire, pharmacie, cosmétique..., les industriels de ces secteurs sont réputés pour être de très bons payeurs. « Nous n'avons pas à nous plaindre », confirme un cadre (suite page 83) ///