

Cet article est paru dans : *Bilan, du 20 octobre 2010, p. 36 à 45*

Salaire

Comment négocier sa rémunération?

Le salaire est un sujet délicat, surtout dans un contexte économique mitigé. Si dans les secteurs vivant de l'exportation, des hausses de salaire sont peu probables en 2011, il n'en sera pas de même pour la finance. Pour les cadres, l'élément décisif portera sur la part variable. Tour d'horizon en six points sur les techniques à maîtriser pour défendre au mieux ses intérêts.

Par Jean-Philippe Buchs, le 20 octobre 2010

Dans les entreprises, l'automne est toujours une période fébrile. On boucle les comptes du troisième trimestre de l'année en cours et on se prépare à élaborer le budget de la prochaine année qui s'annonce déjà. Parmi les thèmes sensibles: la masse salariale. Aujourd'hui, les collaborateurs s'attendent à bénéficier de l'amélioration de la conjoncture. Les syndicats réclament des hausses de 2% à 3% pour 2011. Or, l'incertitude reste grande en dépit de la reprise. Cette dernière se poursuivra-t-elle ou, au contraire, ralentira-t-elle plus ou moins fortement? Les prévisions sont mitigées. Sur le marché du travail, les perspectives sont neutres. Selon le baromètre Manpower publié au début septembre, 12% des 751 entreprises interrogées comptent augmenter le nombre de leurs employés au cours du trimestre en cours, mais 84% d'entre elles ne prévoient aucune modification de leur effectif.

Dans plusieurs branches, comme l'industrie des machines, l'horlogerie, l'hôtellerie et la gastronomie qui vivent de l'exportation, les marges resteront sous pression non seulement en raison de la concurrence, mais surtout parce que le franc n'a cessé de s'apprécier face à l'euro et au dollar depuis le début de cette année. Cette situation se répercutera négativement sur les revendications salariales. Mais, dans d'autres activités comme la finance par exemple, les rémunérations devraient progresser.

Pour les cadres, 2011 pourrait ressembler à 2010. En moyenne, leurs salaires devraient légèrement s'accroître, voire stagner. L'élément décisif portera sur la part variable. C'est celle-ci qui déterminera l'ajustement à la hausse ou à la baisse. Mais il faut aussi reconnaître que la somme totale perçue variera fortement selon les niveaux de responsabilité, la taille des entreprises et les régions (les emplois ne sont pas les mêmes dans le Jura qu'à Genève). Les collaborateurs les mieux lotis travailleront dans le bassin lémanique et dans les métiers qui souffrent d'une pénurie de main-d'œuvre spécialisée (fiscalité, compliance, logistique, recherche & développement, finance, etc.). En raison de leur profil souvent très pointu, les cadres actifs dans ces professions parviennent à obtenir des salaires qui dépassent leur espérance. Avec le changement démographique en cours, les employeurs continueront certainement de les choyer au cours des prochaines années.

Pour les jeunes cadres en début de carrière, les négociations salariales avec leur employeur sont parfois délicates. Quel niveau de salaire peuvent-ils exiger? Comment se calcule la part variable? Comment mener les entretiens? Autant de questions auxquelles ils doivent répondre. Tour d'horizon en six points.

1 Que représente le salaire?

«Le salaire est une composante importante de la motivation d'un collaborateur», souligne Dimitri Djordjèvic, directeur de Mercuri Urval Switzerland. «Sa détermination fonctionne selon la loi de l'offre et de la demande. Le marché est le seul régulateur. Parfois, c'est l'employé qui tient le couteau par le manche. Parfois, c'est l'employeur», insiste-t-il.

Selon les cabinets d'accompagnement professionnel, les ingénieurs et les scientifiques sont davantage motivés par la mission pour laquelle ils sont recrutés, tandis qu'une personne active dans la vente et la finance ne vise que le salaire. Autant dire que les seconds sont davantage vigilants que les premiers. Le salaire est une marque de reconnaissance vis-à-vis des capacités et de l'efficacité d'un collaborateur et

surtout face à l'évolution de ces deux paramètres au fil du temps. Il reflète également l'attachement d'un employeur à une personne. De même qu'il constitue une prime à l'expérience et à la fidélisation et découle de la réussite de l'entreprise.

2 Comment déterminer sa valeur?

«Connaître sa valeur sur le marché du travail est primordial. Or, les plus compétents sont souvent les plus modestes», constate Isabelle Michel, directrice d'IMConsult. «La première démarche consiste à faire un historique de sa situation, en partant du passé et du présent pour se projeter dans l'avenir», explique-t-elle. Quels sont mes atouts, mes connaissances, mon expérience, mon potentiel? Quelle valeur ajoutée suis-je à même d'apporter? Qu'est-ce qui me différencie d'un autre collaborateur?

Ensuite, il est utile de se renseigner sur les conditions salariales en vigueur dans la profession et dans la branche au sein desquelles on évolue. Où se situe l'entreprise dans son propre environnement? Evolue-t-elle en phase avec celui-ci? Le salaire dépend surtout des besoins du marché. Dans les branches qui souffrent d'une pénurie de spécialistes, les entreprises offrent des rétributions plus importantes. Car cette situation pénalise leur activité. Selon une étude du Bureau BASS, 64% des entreprises interrogées sur les conséquences découlant d'un manque de personnel qualifié ont déploré de nombreux préjudices.

Enfin, il s'agit de confronter ses ambitions salariales à la situation économique du moment. L'entreprise pour laquelle je travaille ou au sein de laquelle j'envisage un emploi est-elle affectée par une crise ou, au contraire, évolue-t-elle favorablement dans un contexte positif? Les meilleurs moments pour accroître son salaire? Profiter d'un changement interne au sein de la société ou de l'amélioration de sa rentabilité ou encore écouter les sirènes de la concurrence. Mais un changement d'emploi n'est pas sans risque. En période d'incertitude économique, le dernier qui arrive est parfois le premier licencié.

3 Comment préparer un entretien?

La rencontre avec mon interlocuteur doit faire l'objet d'une préparation minutieuse, avec une vision claire. Quels sont mes objectifs de carrière? Qu'est-ce que j'attends de mon équipe et de mon supérieur? Quels sont mes points forts et mes points faibles?

«Pour éviter de poser des questions de béotien et de passer pour un extraterrestre, il faut se renseigner sur la branche et sur l'entreprise que vous projetez de rejoindre. Sinon, vous partez déjà sur un mauvais pied», conseille Christiane Morel, directrice d'Ethys. Si le candidat est déjà actif, il est recommandé d'établir un bilan le plus objectif possible des résultats et des réalisations obtenus jusqu'à maintenant afin de dévoiler ses performances. «Il ne faut pas hésiter à évoquer les expériences les plus marquantes ainsi que les enseignements que l'on a tirés d'échecs éventuels», relève Tondar Chatenet, directrice du cabinet de «chasseurs de têtes» éponyme.

Les arguments développés lors de l'entretien seront bien ordonnés et affûtés de façon à ce que les facteurs personnels soient mis en avant. Ils doivent porter sur les compétences, le savoir-faire et, le cas échéant, l'expérience déjà acquise. La préparation doit enfin porter sur mes prétentions salariales. Sur quel élément puis-je négocier? La rémunération fixe? La part variable? Dois-je aborder en premier lieu le montant du salaire? Ou dois-je laisser l'employeur le faire? «S'il s'agit d'un entretien d'embauche, il est préférable de ne pas aborder cette question lors d'une première rencontre, mais ultérieurement. Je conseille à ce moment-là de laisser l'interlocuteur proposer une première fourchette salariale avant de négocier», explique Tondar Chatenet. L'aspect vestimentaire est important autant pour un homme que pour une femme. Il doit être adapté au contexte. Dans tous les cas, la sobriété passe généralement mieux que l'excentricité.

4 En quoi consiste la part variable de mon salaire?

Selon les professions (par exemple dans la finance ou la vente), la part variable peut atteindre un niveau important. Il faut donc absolument en dessiner tous les contours. En quoi consiste-t-elle? De quels paramètres dépend-elle (objectifs atteints, résultat financier de l'entreprise, conjoncture, etc.)? A quelle date sera-t-elle versée? Il n'y a pas de mauvaises questions. Car le diable se cache souvent dans les

détails. Tout doit figurer noir sur blanc dans le contrat de travail. «Je suis effarée de constater à quel point des entreprises qui ont pignon sur rue ont négligé ces questions. Le flou qu'elles ont entretenu dans ce domaine les amène trop souvent devant la justice», affirme Christiane Morel, qui officie aussi comme juge au Tribunal des prud'hommes de Genève.

Attention à ne pas confondre salaire variable avec les avantages en nature: ordinateur, voiture de fonction, iPhone, caisse de retraite, primes de la caisse maladie, essence, téléphone, formation continue, etc. De même, il faut se renseigner sur la participation au bénéfice. Une demande qui est de plus en plus fréquemment souhaitée.

5 Faut-il négocier pas à pas?

Une négociation est un processus qui passe par différentes phases, ascendantes et descendantes. Le charme, la confiance en soi et en ses compétences sont indispensables pour faire reconnaître ses mérites (diplômes, expériences, etc.) par son interlocuteur. «Aucun employeur ne reprochera à un collaborateur potentiel de négocier tous les éléments de sa rémunération. Au contraire, il saura qu'il défendra au mieux ses intérêts s'il est engagé», soutient Christiane Morel. Demander plus pour atteindre au moins ses objectifs? C'est de bonne guerre. Mais attention à ne pas faire des propositions irréalistes. Proposer aussi des solutions de rechange au cas où les objectifs fixés ne peuvent pas être atteints. Pourquoi ne pas évoquer un temps de travail réduit (à 95 ou 90% par exemple). Dans certains domaines (notamment la vente), préciser la clause de non-concurrence en cas de résiliation du contrat (délai et zone géographique) ainsi que les pénalités potentielles.

6 Quelles erreurs dois-je éviter de commettre?

Ne jamais arriver en retard à un entretien. Ni négliger sa présentation. Ni mentir. Ni couper la parole. Ne pas prendre de notes. Un mot de trop à un moment crucial peut annihiler tous les espoirs. Il faut donc rester attentif jusqu'au terme de l'entretien et il vaut mieux ne pas en faire trop pour appâter. Lors de la fixation de la rémunération, éviter de profiter d'un employeur qui se trouve en position de faiblesse en raison d'une pénurie de main-d'œuvre. «Certes, cette attitude peut rapporter sur le court terme, mais elle est aussi dangereuse pour la relation future. Si un patron sent qu'on abuse de sa position, il saura s'en souvenir lorsque la conjoncture déclinera», insiste Dimitri Djordjèvic. «Face aux objectifs qu'ils se sont fixés, les jeunes refusent souvent de diminuer leurs prétentions. Ce comportement est rédhibitoire. La souplesse est considérée comme une qualité. D'autres prétendants estiment qu'ils doivent à tout prix obtenir tel ou tel salaire. Or, un employeur achète des compétences, mais ne finance pas un mode de vie», relève Christiane Morel. Autre écueil: menacer son interlocuteur de démissionner. «C'est du plus mauvais goût. Un patron n'oubliera pas ce comportement s'il doit, un jour, supprimer des emplois. Il est préférable de partir immédiatement», estime Isabelle Michel.

Conclusion: Dans une négociation réussie, les deux parties ont le sentiment d'avoir réalisé un bout de chemin vers l'autre pour le satisfaire. La relation gagnant-gagnant est le garant d'une entente future fondée sur le respect mutuel.

LA METHODOLOGIE

Le calcul des salaires Pour calculer la rémunération des cadres, Michael Page International prend en considération les données suivantes:

- En premier lieu, le salaire perçu par les personnes placées par le cabinet dans les entreprises.
- En second lieu, les prétentions salariales exprimées par les candidats rencontrés par ses consultants spécialisés.

«Avec cette méthode, nous parvenons à une gamme de rémunérations suffisamment importante pour qu'elle soit représentative», explique Thibault Lefebvre, directeur de Michael Page International en Suisse. Les montants qui figurent dans ces quatre études de rémunération concernent les salaires annuels maximaux et minimaux perçus en Suisse. Les différences entre les régions sont importantes. En Suisse romande, elles peuvent atteindre jusqu'à 20% entre le bassin lémanique (Genève et Vaud) et les autres cantons. La dénomination des postes et les domaines d'activité n'ont pas été traduits en français. En effet,

la très grande majorité des offres d'emplois pour ces professions est publiée en anglais. Toute traduction aurait entraîné des difficultés de comparaison et de compréhension. Avec des revenus de 1,1 milliard de francs en 2009, la société britannique Michael Page International figure parmi les leaders mondiaux du conseil en recrutement spécialisé. En Suisse, elle est présente à Zurich et à Genève.

QUELQUES INFORMATIONS SUR LES SALAIRES DANS DIFFERENTS DOMAINES:

SALES - 2011					
MINIMUM-MAXIMUM EN MILLIERS DE FRANCS	SALES REPRESENTATIVE	KEY ACCOUNT MANAGER	SALES MANAGER	SALES DIRECTOR	INTERNATIONAL SALES DIRECTOR
■ TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION/TÉLÉCOM	66 à 90	81 à 105	90 à 120	120 à 159	166 à 200
■ SERVICES AUX ENTREPRISES	75 à 100	90 à 120	95 à 135	135 à 180	182 à 225
■ INDUSTRIE	70 à 97	85 à 112	95 à 135	130 à 175	177 à 215
■ LUXE	80 à 110	107 à 145	105 à 145	145 à 197,5	190 à 240
■ BIENS DE CONSOMMATION COURANTE	75 à 105	97 à 140	100 à 147	140 à 190	187 à 230

Source: Michael Page International Bonus: ils s'élèvent, en moyenne, entre 10% et 25%.

& MARKETING - 2011				
PRODUCT/ BRAND MANAGER	COMMUNICATION MANAGER	MARKETING MANAGER	INTERNATIONAL PRODUCT MANAGER	MARKETING DIRECTOR
85 à 130	90 à 145	100 à 150	115 à 160	130 à 180
75 à 117	90 à 130	95 à 135	100 à 145	125 à 155
87 à 135	92 à 130	110 à 140	110 à 160	120 à 150
80 à 130	95 à 145	120 à 160	110 à 160	130 à 187
80 à 120	90 à 135	105 à 152	105 à 150	145 à 182

Bonus: ils se montent, en moyenne, entre 0% et 25%.

PROCUREMENT & SUPPLY CHAIN - 2011								
MINIMUM-MAXIMUM EN MILLIERS DE FRANCS, BONUS EN %	DIRECTOR PROCUREMENT		PROCUREMENT MANAGER		OPERATIONAL BUYER		DIRECTOR OF SUPPLY CHAIN	
■ TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION, TELECOM	150 à 250	5-30	100 à 150	10-20	85 à 120	0-20	160 à 260	5-15
■ TRANSPORTS (AUTO, AÉRO, FERROV.)	140 à 200	5-20	95 à 130	10-20	80 à 120	0-20	145 à 200	5-15
■ DISTRIBUTION, LOGISTIQUE	140 à 200	5-20	95 à 130	10-20	72 à 110	0-20	130 à 200	5-15
■ INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	160 à 220	10-30	95 à 150	10-25	85 à 130	0-20	160 à 250	5-20
■ SCIENCES DE LA VIE, CHIMIE	160 à 280	10-30	105 à 160	10-25	90 à 140	0-20	175 à 290	5-20
■ BIENS DE CONSOMMATION	150 à 250	10-30	90 à 150	10-25	72 à 140	0-20	160 à 250	5-20
■ BANQUES, SERVICES FINANCIERS	180 à 280	10-30	105 à 160	10-25	90 à 140	0-20	N/A	

SUPPLY CHAIN MANAGER		SUPPLY CHAIN PLANNER		LOGISTIC DIRECTOR		MATERIALS MANAGER		WAREHOUSE MANAGER		CONSULTANT PROCUREMENT & SUPPLY CHAIN	
95 à 135	10-20	75 à 120	0-10	140 à 170	10-20	95 à 130	5-15	90 à 110	0-10	Consultant	10-20
95 à 140	10-20	75 à 110	0-10	130 à 160	10-20	90 à 125	5-15	90 à 110	0-10	95 à 140	
90 à 125	10-20	70 à 110	0-10	150 à 190	10-40	90 à 125	5-15	95 à 125	0-15	Project manager	
95 à 140	10-25	75 à 120	0-10	140 à 160	10-20	90 à 125	5-15	90 à 110	0-10	120 à 180	20-50
120 à 180	10-25	80 à 130	0-10	150 à 180	10-20	100 à 140	5-15	90 à 110	0-10	Associate manager	
100 à 160	10-25	110 à 160	0-10	140 à 170	10-20	90 à 140	5-15	90 à 110	0-10	160 à 250	40-100
N/A		N/A		N/A		N/A		N/A			

Source: Michael Page International

FINANCE & ACCOUNTING - 2011

MINIMUM-MAXIMUM EN MILLIERS DE FRANCS

1. SENIOR MANAGER/EXECUTIVES POSITIONS

	7-15 ans	+15 ans
CHIEF FINANCIAL OFFICER		
Multinationales	200 à 300	280 à 450
PME (100 à 500 collaborateurs)	160 à 280	180 à 300
GROUP CONTROLLER	5-10 ans	+10 ans
Multinationales	153 à 208	175 à 250
PME	115 à 178	145 à 222

2. CONTROLLING POSITIONS

	5 ans	5-10 ans	+10 ans
BUSINESS/ FINANCIAL ANALYST			
Multinationales	100 à 130	115 à 170	145 à 180
PME	90 à 110	108 à 142	135 à 160
MANUFACTURING CONTROLLER	0-5 ans	5-10 ans	+10 ans
Multinationales	100 à 120	120 à 150	125 à 175
PME	90 à 110	100 à 140	115 à 150
BUDGET ANALYST	5-10 ans	+10 ans	
Multinationales	115 à 160	150 à 300	
PME	100 à 135	130 à 170	
FORECAST PLANNER	5-10 ans	+10 ans	
Multinationales	110 à 170	135 à 180	
PME	100 à 135	110 à 175	
REPORTING ANALYST	3-8 ans	+8 ans	
Multinationales	105 à 160	127 à 195	
PME	95 à 140	—	
CREDIT CONTROLLER/MANAGER	0-5 ans	5-10 ans	+10 ans
Multinationales	100 à 120	110 à 142	135 à 196
PME	90 à 110	100 à 125	110 à 155
HEAD OF INTERNAL AUDIT & COMPLIANCE	5-10 ans	+10 ans	
Multinationales	120 à 219	168 à 260	
INTERNAL AUDITOR	0-5 ans	5-10 ans	
Multinationales	100 à 130	125 à 165	
EXTERNAL AUDITOR*			
Auditor/Senior/Ass. Manager, 0-4 ans	72 à 123		
Manager/Senior Manager, 5-6 ans	110 à 170		
Partner	250 à 350		*Y compris les Big 4

3. ACCOUNTING POSITIONS

	5-10 ans	+10 ans
CHIEF ACCOUNTANT		
Multinationales	110 à 150	125 à 180
PME	100 à 130	110 à 165
GENERAL ACCOUNTANT	0-5 ans	5-10 ans +10 ans
Multinationales	90 à 115	110 à 130 120 à 165
PME	80 à 110	100 à 130 110 à 150
FIDUCIARY ACCOUNTANT	Jun. 0-5 ans	Sen. 5-10 ans Man. +10 ans
Multinationales	85 à 106	92 à 116 120 à 165
PME	55 à 100	65 à 125 90 à 145
VAT ACCOUNTANT	Jun. 0-5 ans	Sen. 5-10 ans Man. +10 ans
Multinationales	80 à 110	100 à 130 120 à 159
PME	60 à 100	90 à 120 90 à 130

BANKING & FINANCIAL SERVICES - 2011

ANNÉES D'EXPÉRIENCE, MINIMUM-MAXIMUM EN MILLIERS DE FRANCS ET BONUS

1. PRIVATE BANKING

■ RELATIONSHIP MANAGER PRIVATE BANKING		
4-8	110 à 160	20-60%
8-15	150 à 250	35-80%
>15	250 à 350	50-100%
■ ASSISTANT PRIVATE BANKER		
0-5	60 à 90	0-10%
5-15	90 à 110	10-15%
>15	110 à 120	10-20%
■ INVESTMENT ADVISOR		
0-4	80 à 120	0-30%
4-8	120 à 160	10-40%
8-15	160 à 220	25-40%
>15	200 à 280	35-60%

2. ASSET MANAGEMENT

■ RELATIONSHIP MANAGER INSTIT. SALES		
4-8	90 à 150	10-45%
8-15	150 à 220	20-80%
>15	220 à 300	30-100%
■ ANALYST (BUY-SIDE AND SELL-SIDE)		
0-4	90 à 120	10-25%
4-8	120 à 160	20-50%
8-15	160 à 220	40-100%
>15	180 à 250	50-150%
■ FUND/PORTFOLIO MANAGER		
0-4	80 à 120	15-30%
4-8	120 à 160	20-50%
8-15	180 à 220	30-70%
>15	200 à 250	50-100%
■ PRODUCT MANAGER/DEVELOPER		
0-4	80 à 120	15-30%
4-8	120 à 160	20-40%
8-15	160 à 200	30-60%
>15	200 à 250	40-80%

3. CORPORATE & INVESTMENT BANKING

■ M&A		
0-4	85 à 150	10-50%
4-8	150 à 200	40-80%
8-15	200 à 300	50-100%
>15	300 à 400	80-200%
■ CORPORATE FINANCE		
0-4	85 à 120	10-30%
4-8	120 à 180	25-70%
8-15	170 à 280	50-100%
>15	250 à 350	60-150%
■ TRADER		
0-4	75 à 120	15-100%
4-8	120 à 140	50-150%
8-15	140 à 200	50-200%
>15	200 à 250	100-200%
■ BROKER		
0-4	72 à 110	10-80%
4-8	110 à 160	20-150%
8-15	140 à 180	50-200%
>15	180 à 220	50-300+%

TRADE FINANCE

■ A) SALES & RELATIONSHIP MANAGER		
0-4	75 à 120	5-30%
4-8	115 à 135	10-30%
8-15	140 à 165	20-40%
>15	160 à 230	15-80%
■ B) TRADE FINANCE OFFICER		
0-4	70 à 110	0-15%
4-8	110 à 140	5-15%
8-15	160 à 260	20-40%
>15	250 à 300	30-50%

4. OPERATIONS

■ MIDDLE OFFICE - A) MIDDLE OFFICE OFFICER		
0-4	60 à 75	0-10%
4-8	70 à 95	5-15%
8->15	95 à 130	10-20%
■ B) MIDDLE OFFICE MANAGER		
4-8	90 à 120	5-15%
8-15	100 à 140	15-20%
>15	140 à 160	20-30%
■ BACK OFFICE - A) BACK OFFICE EMPLOYEE		
0-4	60 à 75	0-10%
4-8	75 à 110	5-15%
8->15	110 à 130	10-20%
■ B) BACK OFFICE MANAGER		
4-8	80 à 100	0-10%
8-15	100 à 130	15-20%
>15	130 à 150	15-25%

5. CENTRAL FUNCTIONS

■ TREASURY MANAGEMENT		
0-4	85 à 110	5-30%
4-8	110 à 160	10-40%
8-15	160 à 200	20-40%
■ CASH MANAGEMENT		
0-4	75 à 110	0-15%
4-8	100 à 120	10-20%
8-15	130 à 160	10-25%
■ PROJECT MANAGER/BUSINESS ANALYST		
0-4	70 à 100	5-15%
4-8	110 à 130	10-25%
8-15	130 à 170	10-30%

6. AUDIT, FINANCE, ACCOUNTING, CONTROLLING, RISK MANAGEMENT

■ AUDITOR		
0-4	80 à 120	5-15%
4-8	125 à 150	10-20%
8-15	150 à 200	10-20%
>15	200 à 250	15-50%
■ ACCOUNTANT		
0-4	70 à 100	10-15%
4-8	100 à 130	15-20%
8-15	130 à 150	15-20%
>15	150 à 170	20-25%

■ CONTROLLER

0-4	80 à 110	5-20%
4-8	110 à 140	10-25%
8-15	140 à 160	20-30%
>15	160 à 200	20-40%

■ CREDIT RISK

0-4	80 à 110	10-20%
4-8	120 à 150	15-20%
8-15	150 à 180	20-30%
>15	180 à 220	30-40%

■ OPERATIONAL RISK

0-4	75 à 110	5-15%
4-8	110 à 140	15-20%
8-15	140 à 180	15-25%
>15	150 à 220	25-40%

■ MARKET RISK

0-4	80 à 120	10-20%
4-8	120 à 180	20-30%
8-15	180 à 220	30-50%
>15	220 à 260	40-60%

7. TAX, LEGAL, COMPLIANCE, TRUST & ESTATE PLANNING

■ TAX MANAGER

0-4	80 à 120	10-30%
4-8	100 à 160	10-30%
8-15	160 à 250	15-35%
>15	220 à 350	20-40%

■ LEGAL

0-4	70 à 120	10-30%
4-8	100 à 160	10-30%
8-15	160 à 220	15-35%
>15	220 à 340	20-40%

■ COMPLIANCE OFFICER

0-4	70 à 120	5-20%
4-8	100 à 150	10-30%
8-15	150 à 180	10-30%
>15	180 à 250	20-40%

■ WEALTH PLANNER

0-4	70 à 100	0-10%
4-8	110 à 155	10-15%
8-15	140 à 170	15-25%
>15	160 à 210	20-40%

8. EXECUTIVE POSITIONS

■ CHIEF OPERATING OFFICER

10-15	180 à 250	30-50%
>15	250 à 300	50-80%

■ CHIEF RISK OFFICER* - CHIEF FINANCIAL OFFICER

10-15	200 à 250	30-80%
>15	250 à 350	50-100%

*Chief Risk officer(10-15): bonus de 50-80%

■ CHIEF INVESTMENT OFFICER

10-15	220 à 300	50-100%
>15	300 à 400	50-150%

TENDANCE



«**La hausse des salaires sera faible en 2011**» Selon Thibault Lefebvre, directeur de Michael Page International pour la Suisse, les entreprises privilégieront la part variable de la rémunération.

Bilan La rémunération des cadres augmentera-elle en 2011?

Thibault Lefebvre Les entreprises ont profité de la crise pour équilibrer les packages (ndlr: salaire fixe + bonus). A fonction équivalente, on assiste à une harmonisation des rémunérations. Pour 2011, la tendance est plutôt à la hausse, mais celle-ci sera faible. Car la récession a été brutale et d'une rare intensité. Les sociétés joueront la prudence et privilégieront les composantes variables plutôt que les augmentations au niveau du salaire fixe. Bien évidemment, la structure de la partie variable évoluera en fonction des stratégies d'entreprise et des postes. Certaines insisteront sur la performance individuelle (mérite/productivité) afin de profiter de la relance. En matière de profil, les cadres qui sauront se positionner comme des acteurs-clés de la reprise et les cadres commerciaux performants pourraient donc voir leur rémunération augmenter de manière significative.

B Dans quelles branches la progression sera-t-elle la plus forte?

TL Je citerai le secteur healthcare & life sciences, le trading pour lequel Genève est un centre mondial ainsi que la branche sales, procurement & supply chain.

B Avec la récession, les entreprises ont-elles modifié leur approche dans le domaine de la rémunération?

TL Oui. Dans la banque par exemple, les bonus des cadres supérieurs peuvent être échelonnés sur trois ans afin d'assurer une vraie stabilité managériale et de garantir une vision à long terme. On ne connaîtra plus la surenchère des années 2007-2008. Aujourd'hui, le salaire n'est plus le seul argument utilisé par les entreprises pour attirer les meilleurs profils et les garder! Dans le cadre des plans pour conserver leurs cadres, elles offrent d'autres avantages comme des plans de prévoyance professionnelle plus attractifs, une voiture de fonction, des programmes d'incentives, etc.

B Dans quelles activités constatez-vous une pénurie de main-d'œuvre?

TL Au niveau national, nous déplorons un manque de candidats dans plusieurs domaines: fiscalité, établissement de comptes consolidés, compliance et logistique. Sur ce marché très international et si particulier qu'est la Suisse, les profils trilingues (français, anglais, allemand) sont très recherchés! Ils ont une excellente carte à jouer par rapport à des candidats aux compétences linguistiques limitées.

B Cette pénurie entraîne-t-elle une hausse des salaires?

TL Une fois de plus, il n'y a plus de surenchère. Le marché est plutôt raisonnable! Mais certains profils rares peuvent négocier jusqu'à 20% de plus, notamment dans le domaine de la fiscalité.

B Avec le retour de la croissance, le moment est-il propice pour changer d'emploi?

TL La reprise est une réalité, les choses vont dans le bon sens. Les candidats qui, l'an dernier, se sont accrochés à leur poste, veulent aujourd'hui voir autre chose et respirer un peu d'air frais!