

« Seuls les plus persuasifs seront augmentés »

Par CÉCILE MAILLARD Journaliste - Publié le 17 décembre 2015 | [L'Usine Nouvelle n° 3449 Rubrique Management](#)



Les entreprises n'ont jamais si peu augmenté leurs salariés. Mais pour conserver leurs éléments les plus précieux, elles sont prêtes à faire des efforts. Sachez convaincre que vous êtes indispensable...

La grande époque où tous les cadres étaient augmentés chaque année est révolue, analyse Fabrice Coudray, le directeur de la division Technologie du cabinet de recrutement Robert Half. Face à l'érosion de leurs marges, les entreprises se mettent en mouvement, cherchent de nouveaux marchés, se digitalisent... Elles attendent la même attitude de la part de leurs collaborateurs. Seuls ceux qui sont en mouvement pourront obtenir une augmentation. » Les places sont chères. Depuis plusieurs années, les augmentations collectives, bien qu'au-dessus de l'inflation, restent relativement faibles. En cette fin d'année, les entreprises attaquent les négociations annuelles obligatoires avec des enveloppes très réduites. « Annoncer une augmentation de zéro et quelques pourcents aux salariés n'est pas très vendeur, l'impact social peut même être négatif », - souligne Jean-Christophe Sciberras, le directeur France des ressources humaines du groupe chimiste [Solvay](#).

Du côté des augmentations individuelles, les budgets sont largement consacrés à des objectifs qui échappent aux stratégies les plus affûtées des salariés. « Une partie de cette enveloppe accompagne les évolutions de carrière, est utilisée pour rattraper des décalages par rapport au marché ou absorbe les augmentations liées à l'ancienneté », poursuit le DRH de Solvay. Ainsi que les différences entre hommes et femmes. Vincent Mattei, le responsable emploi et mobilité de [Thales](#), confirme : « Le premier axe de notre politique de rémunération est fondé sur un principe d'équité interne et de non-discrimination. »

Selon Jean-Philippe Gouin, le directeur capital humain de Deloitte, pour y parvenir, « deux axes d'analyse sont utilisés : la rémunération du collaborateur par rapport à la rémunération cible de son métier dans l'entreprise et l'appréciation de son supérieur hiérarchique de son niveau de maîtrise du poste ». À ce stade, l'enveloppe des augmentations, déjà maigre, a fondu... La marge de négociation, ténue, existe. « Dans un contexte de quasi-plein-emploi des cadres, les DRH sont très inquiets de voir partir leurs bons éléments, explique Fabrice Coudray. Ils sont prêts à fidéliser les meilleurs. » Et vous en faites partie !

CHOISISSEZ LE MOMENT OÙ VOUS AVEZ LE PLUS DE VALEUR

B.A.-BA de toute négociation : bien la préparer.

En choisissant le bon timing pour monter au créneau en dehors des rendez-vous imposés par les évaluations annuelles... car « vous n'avez pas la même valeur en fonction du moment », a l'habitude de dire Thierry Krief, président de NegoAndCo. Le meilleur moment ? Juste après avoir bouclé un gros dossier, décroché un contrat, généré une forte valeur ajoutée. L'employeur ne cherchera pas à vous récompenser, mais à vous conserver. « Contrairement à ce que l'on croit, une entreprise ne valorise jamais le passé, elle valorise le futur, précise Thierry Krief. C'est quand elle a besoin de vous que vous êtes en position de force pour négocier. À vous de créer la bonne fenêtre de tir. » Pour faire partie des heureux élus, pas question de

s'endormir. « Une augmentation, ça se gère stratégiquement », poursuit ce spécialiste de la négociation. Il faut repérer le domaine porteur, le marché à développer, la compétence qui manque. Et donc se renseigner sur la stratégie de l'entreprise pour anticiper ses besoins et être prêt à y répondre.

Thuasne, un fabricant de dispositifs médicaux textiles qui emploie 1 800 salariés dont 900 en France, a fait de cette facilité du salarié à aller dans le sens de sa stratégie le cœur de sa politique d'augmentation. Dans une autre ETI, le fabricant de papier et carton Emin Leydier, le DRH, Benoît Deligny, explique récompenser « la capacité des salariés à travailler en équipes, à s'ouvrir à d'autres propositions, parce que l'entreprise, encore trop organisée en silos, cherche à développer la transversalité ».

Il est aussi indispensable de bien vous renseigner sur les salaires pratiqués dans votre entreprise. « *Questionnez des collègues qui occupent un poste similaire dans un autre département*, conseille **Frédéric Adida**, le directeur d'Assaté Management & Coaching, un institut de coaching de cadres supérieurs. *Contactez sur LinkedIn des personnes parties de votre entreprise, appelez des cabinets de recrutement...* ». Comme d'autres coachs, il recommande de consulter Glassdoor, un site participatif sur lequel chacun livre des informations sur son entreprise, salaires inclus.

RESTEZ VOUS-MÊME ET SOYEZ OFFENSIF

Enfin la négociation arrive. Vous avez évidemment noté la liste des faits sur lesquels vous allez vous appuyer. « Manager et salarié commencent par évaluer les réalisations de l'année et par vérifier que les objectifs définis lors de l'entretien annuel ont été atteints, explique Vincent Mattei. S'ils ont été dépassés, c'est un argument pour accéder à une meilleure rémunération dans la partie variable. » Les critères objectifs ne sont pas les seuls pris en compte.

Chez Solvay, Jean-Christophe Sciberras valorise de plus en plus les compétences comportementales. « Il ne faut pas faire de la rétention d'information mais au contraire la faire circuler, savoir soulever les problèmes, proposer des solutions et être créatif », dit-il. Reste l'aspect humain.

Faut-il bluffer, faire appel à l'émotion, se comparer aux autres ? Les librairies regorgent d'ouvrages aux conseils contradictoires. Une solution : rester soi-même, mais se faire violence pour être offensif.

Ne pas oublier que le salaire fixe ne représente qu'une part de la rémunération globale et qu'on peut négocier sur d'autres éléments. Les start-up ont besoin de profils très pointus, mais n'ont pas toujours les moyens d'offrir les mêmes salaires que les grands groupes.

« Nous sommes en fourchette basse à l'embauche et essayons d'être inventifs dans la façon de récompenser nos collaborateurs », explique Guillaume Bourdon, le DG et cofondateur de Quinten, une start-up de 32 salariés spécialisée dans les big data. Dès sa création, il y a sept ans, Quinten a mis en place un plan d'intéressement. « Cette année, on a versé 1 800 euros nets à tout le monde, mais le but est de monter à 3000 euros ! »

L'entrepreneur affirme augmenter tous ses salariés de 5 à 10 % par an, tous les ans. Il récompense surtout « celui qui va au-delà de ce qu'on attendait de lui, a des idées pertinentes, une productivité supérieure, suscite de bons retours des clients ». Et ses salariés bénéficient de parts variables. Des bonus qui n'engagent pas les entreprises dans la durée et qu'elles accordent donc plus facilement.

Si certaines ont des grilles d'évaluation précises, d'autres avancent au feeling. BlaBlaCar, 400 salariés et sept ans d'existence, n'a toujours pas de DRH ni de stratégie d'augmentation. « On avance au cas par cas, assez naturellement », indique un porte-parole. Chez Criteo, les parcours de carrière ont été formalisés en 2013, avec un « référentiel de séniorité », les compétences de chacun des neuf niveaux étant précisément écrites. Les salariés sont notés sur chaque compétence deux fois par an. À eux, quand ils le sentent, de réclamer le passage au niveau supérieur.

Il faut oser demander une augmentation, même si le contexte ne semble pas porteur. Pour **Frédéric Adida**, « *en négociation, il est important d'ouvrir un champ. Si vous essuyez un refus, votre chef saura que vous n'avez pas obtenu ce que vous demandiez et il pensera à vous l'année suivante.* » Car demander une augmentation est un éternel recommencement. Qu'on l'obtienne ou pas, on en reparlera forcément un jour.

Des hausses salariales modérées en 2015

- **2013** : + 2,8 %
- **2014** : + 2,6 %
- **2015** : + 2,4 %

Source : Aon Hewitt

Les cinq erreurs à ne pas commettre

Faire du chantage : Menacer de quitter l'entreprise peut être très mal pris. À réserver aux situations où vous avez déjà trouvé un emploi.

Demander trop, trop fort : Il s'agit d'une négociation, vous devez laisser la porte ouverte à la discussion et être flexible. Mieux vaut placer sa demande dans une fourchette.

Demander trop peu, accepter trop vite : Manque d'assurance, mauvaise préparation, méconnaissance du marché peuvent vous inciter à accepter une trop faible augmentation. La prochaine sera dans quelques années.

Refuser une promotion : Elle était l'occasion de bénéficier d'une revalorisation salariale. On saura vous le rappeler.

Parler en net : Les employeurs comptent toujours en brut !



La politique de rémunération de Thales se fonde en premier lieu sur un principe d'équité interne et de non-discrimination (légende photo)

« Agir dans le sens de notre stratégie est récompensé »

Elizabeth Ducottet, PDG de Thuasne (dispositifs médicaux), 900 salariés en France

Comment se décident les augmentations individuelles chez Thuasne ?

Elles se jouent lors d'une négociation et ne sont jamais automatiques. C'est une des vertus de nos sociétés de taille intermédiaire, faire du sur-mesure dans leurs relations avec les salariés. Le montant global des augmentations reste lié à l'état du marché.

Que valorisez-vous ?

Nous évaluons la performance d'un collaborateur par rapport à la stratégie que nous avons définie et récompensons celui qui agit dans son sens. Celle-ci est présentée aux cadres, pour qu'ils la diffusent auprès de leurs équipes afin que la productivité s'améliore là où nous en avons besoin. Nous valoriserons par exemple celui qui aura permis d'obtenir de meilleurs prix de revient sur les pathologies au cœur de notre stratégie, afin de gagner la bataille des marchés internationaux.

Et en dehors de ça ?

Nous récompensons les résultats des commerciaux, les managers qui savent entraîner leur équipe et les salariés qui ont fait évoluer leurs compétences. Je suis très inspirée par le rapport Gallois, il faut que l'industrie française monte en gamme.