

Etape 3: la négociation

Décrochez le gros lot!

Défendre une demande d'augmentation devant son manager est au moins aussi stressant que de passer un examen. Le point sur ce qu'il faut faire (et ne pas faire) pour mener une négociation gagnante.

N

Négocier une augmentation de salaire au cours de l'année 2023 : c'est ce qu'auraient l'intention de faire 6 salariés sur 10, selon une étude du cabinet Robert Half (novembre 2022). Alors que l'inflation, qui a atteint près de 6,2% en 2022, semble partie pour durer, il est naturel de vouloir protéger son pouvoir d'achat. Après avoir mené campagne (lire page 75), le plus simple est de profiter de l'entretien annuel, lorsqu'il existe, pour évoquer le sujet. «Partant du principe que l'on aura bien affûté ses arguments, il faut prévoir assez de temps pour les exposer et en débattre. La question du salaire doit donc être évoquée plutôt au début, au bout de cinq à dix minutes d'échanges», conseille Laure Charbonneau, directrice de Robert Half. Votre manager ne va pas forcément aborder le thème spontanément. A vous de le mettre sur la table, sans le brusquer : «Lorsque l'occasion se présente, glissez : "Au fait, il y a un sujet qui me tient à cœur, et dont je souhaite parler avec toi, c'est l'évolution de ma rémunération." Et là, commencez la discussion», poursuit Laure Charbonneau. La négociation débute. Ne dévoilez pas tout de suite le montant que vous avez en tête. Votre supérieur risque de

se focaliser sur le chiffre et de ne prêter qu'une attention distraite à votre argumentaire. Commencez plutôt par résumer vos réussites et votre contribution à la dynamique de l'entreprise : «Voilà ce que j'ai réalisé depuis un an...» Puis déroulez : acquisition de nouveaux clients, conduite d'un projet réussi, réalisation d'économies... Des faits incontestables et chiffrés, en ligne avec les objectifs de l'employeur, seront votre meilleur atout. «Mais n'oubliez pas de détailler votre contribution à la réduction des interférences, ces choses qui perturbent la dynamique d'une boîte, ajoute Nicolas Dugay, directeur général du cabinet de coaching Prefera. Par exemple, j'ai réussi l'intégration de deux jeunes recrues et donc participé à la diminution du turnover.» Toutes les actions qui concourent à améliorer la motivation et la rétention des salariés auront beaucoup d'impact. «C'est l'argument du moment, trop souvent oublié des managers intermédiaires : préciser comment on a permis de faire monter les compétences de tel ou tel, et donc l'efficacité de son équipe», assure Ingrid Pieronne, cofondatrice du cabinet en développement professionnel L'effet déclencheur.

Faites le premier pas

C'est le moment d'entrer dans le vif du sujet et d'annoncer le montant de l'augmentation souhaitée. Si vous êtes à l'origine de l'entretien, il est logique que vous preniez l'initiative sur ce point pour vous placer en position de force. Mieux vaut avoir comme base

de l'échange votre proposition plutôt que celle de l'employeur, probablement inférieure. «Je conseille de parler en termes de progression de salaire. Le chiffre paraît moins impressionnant qu'en valeur absolue. Par exemple : "Tu connais ma rémunération, j'aimerais obtenir 8% de plus, soit 300 euros par mois"», explique Ingrid Pieronne. Ce chiffre doit être étayé par des données objectives. Par exemple, précisez qu'il correspond à la fourchette du marché pour des cadres ayant les mêmes fonction et expérience que vous. Evitez de parler d'inflation ou de préservation du pouvoir d'achat : cet argument est plutôt utilisé dans le cadre des négociations collectives. Une fois le chiffre lâché, demandez à votre interlocuteur ce qu'il en pense : dans le cas où il n'est pas décisionnaire, il faut vous assurer que vos arguments ont été entendus et seront transmis au décideur.

Formulez et reformulez

Si, en revanche, votre interlocuteur a la main sur l'enveloppe des augmentations, il vous fera peut-être tout de suite une contre-proposition. On est loin de vos objectifs ? N'ayez pas peur de reformuler vos

accomplissements et vos performances de l'année écoulée, cela fait partie du jeu ! Mais évitez de faire référence à un collègue mieux payé qui effectue le même travail que vous. Pour Ingrid Pieronne, la comparaison est un jeu dangereux : «On peut facilement s'exposer à des contre-arguments, tels que "tu n'as pas la même expérience" ou "tu ne connais pas ses résultats". La démarche passe assez mal auprès de certaines directions qui y décèlent un risque de fracturer l'entente de l'équipe.»

Mêmes précautions si vous êtes une femme, moins bien rétribuée qu'un collègue masculin à travail et expérience similaires. Avant de vous lancer bille en tête, confirmez vos informations avec des chiffres précis. Consultez les grilles de salaires de la boîte et son bilan social, parlez avec les représentants syndicaux ou informez-vous directement auprès d'un collègue masculin sympa et transparent ! Placé devant l'évidence, votre manager reconnaît que l'écart n'est pas justifié, mais qu'il «n'a pas le budget» ? C'est peut-être vrai. Mais rappelez-lui que des règles existent et qu'elles sont censées s'appliquer : «Depuis 2019, la Loi Pénicaud, du nom de l'ancienne ministre du Travail, rend obligatoire pour les ●●●

Rémi Consultant en cabinet de conseil en stratégie

“J'ai fait comprendre que mes compétences étaient très recherchées ailleurs”

Rémi, 27 ans, a arraché une augmentation substantielle (9% de son fixe) à l'automne dernier. Il n'a pourtant pas été facile d'obtenir un entretien en face-à-face avec son directeur de département, car Rémi est détaché auprès du client. Après plusieurs messages sur l'intranet de l'entreprise, des rappels par textos et une entrevue physique à un pot de départ, rendez-vous a enfin été pris. «Mon objectif était d'obtenir une revalorisation de 10% du salaire fixe», explique-t-il. Sans

annoncer tout de suite ce montant, il a énuméré ses résultats de l'année écoulée, en mettant l'accent sur le fait qu'il avait contribué à créer de nouveaux besoins chez son client, ce qui s'est traduit par la création de postes de consultant. Son directeur lui fait en retour une proposition de 7%. Insuffisant à ses yeux. «Je l'ai alors assuré de ma volonté de rester dans l'entreprise, en me projetant dans l'avenir. Un élément qui compte dans notre secteur, où il est courant de rejoindre la concurrence ou

d'être débauché par son client. Pour donner du crédit à mes prochains objectifs, j'ai décrit les projets que j'avais commencé à lancer», résume-t-il. Avant de dégainer l'arme ultime. «En parlant de mes missions, j'ai fait comprendre que mes compétences étaient très recherchées. Je n'ai pas eu besoin d'insister lourdement. Mon directeur sait très bien que des profils comme le mien sont chassés sur LinkedIn», raconte Rémi. Voilà comment il a décroché 9% de plus, sans attendre l'entretien annuel. ■

Arthur Bataille

PDG de PrOph3cy

“J’ai accordé 30% de plus, mais avec des objectifs précis”



Quand l'un de ses directeurs techniques est entré dans son bureau fin décembre pour lui demander 30% d'augmentation de son salaire fixe, Arthur Bataille n'a pas été vraiment surpris. «Ce n'est pas un cas

isolé. Sur notre marché de la cybersécurité, les bons profils manquent à l'appel et sont en position de force, constate le PDG de PrOph3cy (530 salariés). Je lui ai quand même demandé en quoi sa demande était cohérente, sachant que ce manager de 34 ans nous avait rejoints depuis huit mois seulement!» Réponse de l'intéressé : ses responsabilités s'étaient étendues par rapport à sa fiche de poste initiale. Il avait prouvé sa capacité à générer de la valeur et avait bien développé son équipe en allant chercher des experts de qualité. Mais surtout, plusieurs sociétés américaines l'avaient sollicité via LinkedIn avec des propositions alléchantes, à savoir... 40% de plus que son salaire. Un réalignement lui paraissait logique. «Il s'estimait sous-valorisé. Mais s'il est venu me voir, c'est qu'il avait sincèrement l'idée de rester chez nous et de trouver un compromis. Sinon, il m'aurait annoncé son départ», poursuit Arthur Bataille. Le patron a donc suggéré... d'étaler cette augmentation dans le temps. «Il m'était impossible de répondre à sa demande immédiatement. Je lui ai proposé une revalorisation de 17% de son fixe en juillet 2023 et le reste, soit 13%, en fonction de la réalisation d'un certain nombre d'objectifs chiffrés et qualitatifs sur lesquels on s'est mis d'accord.» Une façon pour le dirigeant d'amortir le surcoût financier tout en accédant à une demande légitime. ■

Témoignage

... entreprises de plus de 50 salariés l'établissement d'un index de l'égalité femmes-hommes, rappelle Laurence Dejouany, psychologue du travail, responsable éditorial du Cercle InterElles. En se fondant sur cet outil, les employeurs doivent allouer un budget à la réduction des écarts de rémunération entre les deux sexes. Même en cas de blocage des salaires, le rattrapage peut être effectué.»

La contre-proposition de votre employeur ne vous convient décidément pas ? C'est le moment de foncer dans le tas. Pour Myriam, cadre commerciale expérimentée dans une mutuelle d'assurance, dire à son responsable régional «je te fais remarquer que depuis plus d'un an mon salaire n'a pas été revu à la hausse» s'est avéré décisif : «Tant que mes objectifs sont atteints, ça marche. C'est comme ça que, tous les deux ans, j'arrive à grappiller entre 150 et 200 euros brut de plus sur mon fixe, en dehors d'éventuelles augmentations générales. Mon chef préfère céder, sachant que j'évolue sur un marché où mes compétences sont assez prisées...»

Restez prudent...

Evoquer les démarchages, réels ou potentiels, d'entreprises ou de chasseurs de têtes convoitant votre profil est évidemment une arme tentante, même si tout le monde n'est pas concerné. Elle est toutefois à utiliser avec prudence : «Ne dérivez pas vers une forme de chantage, souligne Isabelle Drouet de la Thibauderie, consultante chez Cegos. Rappelez que vos compétences sont très recherchées et alertez votre N + 1 sur le risque de décrochage de votre rémunération par rapport au standard du marché. Votre interlocuteur est au courant des tensions sur le marché du travail. Vous pouvez très bien convaincre sans vous montrer menaçant.»

Selon l'étude Robert Half, 41% des dirigeants français affirment que leurs employés utilisent les propositions d'emploi qu'ils reçoivent comme moyen de pression en vue d'obtenir une augmentation. Sur des métiers très demandés, la manœuvre a donc toutes les chances de fonctionner. Même si, comme le rappelle Laure Charbonneau, chez Robert Half, elle risque d'altérer à plus longue échéance la relation de confiance avec l'employeur. Une carte à double tranchant. ■

Par Bruno Askenazi

En pratique

Les mots à bannir de votre argumentaire salarial

Ancienneté

«J'ai quinze ans d'ancienneté, j'ai droit à une augmentation.»
Plutôt que de parler «ancienneté», misez sur «expérience».
Et montrez en quoi elle fait de vous un acteur précieux pour la bonne marche de l'entreprise.

Direction

«Très bien, si tu ne veux pas m'augmenter, je fais un courriel à la direction.» Votre manager n'est peut-être pas décisionnaire en matière d'augmentation, mais passer au-dessus de sa tête a peu de chances d'aboutir! Vous avez plutôt intérêt à vous en faire un allié, en lui donnant un maximum d'éléments pour qu'il défende votre cas auprès du supérieur concerné.

Injuste

«Tout le monde a été augmenté. Et moi? J'ai des factures à payer, c'est injuste!» Même s'il y a un problème d'équité, se victimiser et jouer sur la corde sensible n'est pas la bonne solution. Cela crée un point de rupture difficile à réparer par la suite. Appuyez-vous plutôt sur des faits ou des chiffres incontestables. S'ils ne vont pas forcément débloquer aussitôt la situation, ils finiront par payer.

Quitter

«Si je n'obtiens pas cette augmentation, je quitte l'entreprise.» Même si vous êtes en position de force avec une proposition concurrente en main, ce chantage est à double tranchant. Même dans l'hypothèse où l'employeur cède, la relation de confiance risque d'en pâtir: on vous verra déjà ailleurs et votre remplacement sera envisagé.





**“Le bien-être,
la propension à se sentir
joyeux, n’a pas de plafond.
Il n’a pas de limites,
justement parce qu’il n’a
rien à voir avec le fric.”**

Par Grégory Pouy

Analyste culturel et conférencier, il travaille depuis plus de vingt ans sur les «transformations positives» de notre époque. Fondateur du cabinet de conseil La Mercatique, il est l’auteur d’*Insoutenable Paradis* (Dunod) et des podcasts *Vlan ! et Ping !* (également en vidéo sur YouTube).

ET SI L’ON SE TROMPAIT DE COMBAT ?

Je discutais il y a peu avec un très bon ami qui venait de toucher 15 millions d’euros. Un morceau seulement de ce qu’il obtiendra plus tard, après la vente de sa start-up. Le rêve de tout entrepreneur, voire de chacune et chacun d’entre nous... Pourtant, il n’était pas particulièrement heureux de ce jackpot. C’était peut-être même le contraire ! Personne n’est préparé à affronter les questionnements que génère une somme aussi colossale. La peur de perdre cet argent, de mal l’utiliser, bien sûr. Mais aussi le regard des autres et la distance que cela crée avec les proches, l’interdiction de se plaindre (après tout on est riche), la culpabilité, parfois, de ne pas être 15 millions de fois plus heureux... Vous vous dites sans doute que, pour vous, cela serait différent. Vous faites erreur. Ce phénomène a été très bien documenté, notamment par la chercheuse à l’université de Yale, Laurie

Santos, psychologue spécialisée sur la question du bonheur. Dans «The Unhappy Millionnaire», l’un des premiers épisodes de son podcast *The Happiness Lab*, elle racontait l’histoire d’un ouvrier ayant gagné au Loto, qui finissait par se suicider.

Soyons sincère, quand mon copain m’a annoncé la somme qu’il avait perçue, instantanément je me suis dit : «Waouh, quelle chance, moi si je touchais cette somme je...» Et puis, ma phrase est restée en suspens. En réalité, je ne sais pas trop bien ce que je pourrais changer. Acheter une grande maison ? Peut-être. C’est toujours plus sympa de déprimer dans un palace ! Mais mes besoins vitaux étant comblés, mes relations (amicales, familiales et amoureuses) étant ce qui me rend vraiment heureux, je possède déjà l’essentiel. Arrêter de travailler ? Ce serait sans doute la plus grosse erreur que je pourrais faire. Investir pour gagner encore plus ? A quoi bon, si j’ai

déjà tout ce flouze ! Alors, constituer un bel héritage pour mes enfants ? Je crois qu’ils ont plus besoin d’amour que d’argent et ce, dès aujourd’hui. En moyenne, vos enfants auront 50 ans lorsque vous leur transmettez votre héritage. Leur vie professionnelle sera déjà bien entamée. Ils seront peut-être même déjà propriétaires !

Notre société a associé le bonheur à l’accumulation : argent, biens, pouvoir, notoriété... On ne va pas se mentir, si l’adage dit que l’argent ne fait pas le bonheur, il y participe de manière certaine. Mais une étude de l’université Harvard prouve que, dans le monde occidental, à partir de 70 000 euros annuels, on atteint un plafond après lequel les courbes du bonheur et de l’accumulation se décorrèlent. L’un de ses auteurs, Angus Deaton, a gagné le Nobel d’économie pour cette contribution essentielle à l’analyse du bonheur. Alors on fait quoi ?

Je crois qu’on a confondu le «bien vivre», une amélioration de ses conditions de vie, avec le «bien-être», la propension à se sentir joyeux le plus souvent possible. Le premier possède un plafond évident. Le second n’en possède aucun. Il n’a pas de limites, justement parce qu’il n’a rien à voir avec le fric. Pour améliorer son bien-être, il est prouvé qu’il faut renforcer le soin porté aux autres, valoriser les liens avec ceux que l’on aime.

Il est peut-être temps de changer de croyances et d’être plus généreux. Je dis ça pour votre bonheur ! ■