

Coaching

Cette fois, ça y est, vous allez (enfin) être augmenté!

Avec l'inflation galopante et la baisse mécanique du pouvoir d'achat des salariés, les entreprises, sous la pression des partenaires sociaux mais aussi du gouvernement, n'ont eu d'autres choix que d'accorder des augmentations collectives pour 2023. Donc ça, c'est dans la poche. Pour les augmentations individuelles, c'est une autre paire de manches. C'est évident, il n'y en aura pas pour tout le monde. Les premiers servis ? Ceux qui vont oser demander leur dû et/ou souvent ceux qui vont le revendiquer plus fort que les autres. Les autres grands gagnants seront ceux qui occupent des postes dits «pénuriques». Si vous ne faites pas partie de ces catégories, il va falloir forcer votre talent de négociateur ! Plus facile à dire qu'à faire. *Management* a donc décidé de vous guider pas à pas dans votre demande d'augmentation individuelle. Première étape : estimez vos besoins en cash chaque mois. Faites le point sur vos rentrées actuelles et sur la somme dont vous avez besoin pour mieux (bien) vivre, mais aussi mieux (bien) vivre votre travail. Votre famille s'est agrandie et vous allez devoir financer

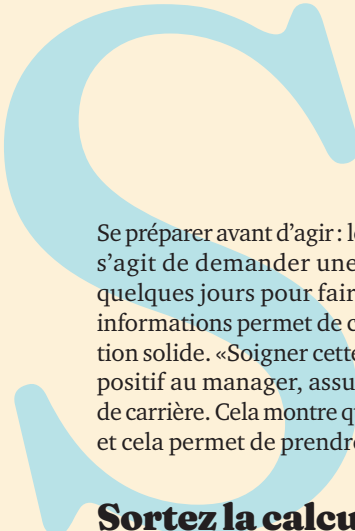
des frais de garde, vous avez contracté un emprunt pour votre résidence principale, vos aînés se lancent dans des études... Bref, vous allez avoir des dépenses supplémentaires à assumer ET vous estimez que votre investissement professionnel n'est pas en phase avec votre rétribution ? Vous êtes légitime pour demander une augmentation individuelle, surtout si vous n'avez rien vu venir de la part de votre boîte depuis plusieurs années. Deuxième étape : évaluez ce que vous valez sur le marché de l'emploi. En résumé : si vous partiez travailler ailleurs, à combien pourriez-vous prétendre ? En interrogeant vos pairs – en interne mais aussi en externe –, en compulsant les différentes études salariales des cabinets spécialisés en rémunération, vous allez pouvoir déterminer votre juste prix. Ce chiffre en tête, il sera temps de passer à la troisième étape : faire savoir ce que vous valez et surtout que vous le valez bien. Pour cela, vous allez devoir vous faire des alliés en interne. Des «potes» qui sauront tellement bien vanter vos compétences que, pour votre manager, vous augmenter (enfin) devrait apparaître comme une évidence. Enfin, viendra le temps de la négociation avec votre N + 1. Et là, c'est pareil, parler gros sous ne s'improvise pas. Donner un chiffre, le défendre en argumentant, contrer les objections, ne pas céder au premier refus : on vous donne toutes les ficelles pour décrocher l'augmentation que vous méritez vraiment. ■

Par Sylvie Laidet

Etape 1 : le bilan

Chiffrez votre valeur

Avant de solliciter une augmentation, un état des lieux s'impose, pour calculer ce dont vous disposez déjà, évaluer ce que vous valez et savoir ce que vous pouvez demander en plus.



Se préparer avant d'agir : le conseil vaut aussi lorsqu'il s'agit de demander une augmentation. Prendre quelques jours pour faire le point et compiler des informations permet de construire une argumentation solide. «Soigner cette phase envoie un message positif au manager, assure Karen Tuyserne, coach de carrière. Cela montre que l'on a une vraie ambition et cela permet de prendre confiance en soi.»

Sortez la calculette

Avant de savoir ce que vous voulez demander, encore faut-il être au point sur ce que vous touchez déjà à l'année. Une première étape moins évidente qu'elle n'en a l'air, car votre rémunération ne se résume pas au chiffre mentionné en bas de votre fiche de paie. «Il faut tout prendre en compte», rappelle Cyril Brégou, associé du cabinet de conseil en rémunération People Base CBM, avant d'énumérer les différents blocs à intégrer : outre le salaire fixe et sa partie variable, listez les éléments d'épargne – intéressement, participation, abondement, voire d'éventuelles actions gratuites ou options d'actions, plutôt réservées au top management –, les dispositifs de mutuelle ou de prévoyance, et enfin les avantages

non monétaires. Voiture de fonction, place en crèche, tickets-restaurants font partie du package. Pour faire le tour de ce dont vous bénéficiez, n'hésitez pas à toquer à la porte du service RH et à demander un «bilan social individualisé». Au passage, remettez-vous en tête la date de votre dernière augmentation. «Si cela fait quelques années que vous n'en avez pas eu, que vous êtes investi et continuez à adhérer aux valeurs de l'entreprise, cela peut être un élément de discussion pour solliciter un geste de votre employeur, souligne Pascal Guyot, consultant en développement professionnel à l'Apec. A condition bien sûr d'être irréprochable dans votre fonction !»

Mesurez votre apport à l'entreprise

S'estimer sous-payé ne suffit pas à justifier une rallonge de salaire. Pour convaincre, il faut mesurer ce que l'on apporte à l'entreprise au-delà de ce qui est attendu. «Je recommande d'établir son ratio contribution/rétribution, en répertoriant toutes ses réalisations de l'année et tout ce qui est en dehors du périmètre de sa fiche de poste initiale», illustre Insaff El Hassini, experte en négociation de rémunération. L'idéal est de pouvoir quantifier son apport – chiffre d'affaires lié à la signature d'un contrat, temps gagné grâce à la mise en place d'une nouvelle organisation, taux d'erreur réduit dans le traitement de dossiers – et d'en apporter les preuves concrètes. «J'ai repris mes objectifs et noté tout ce que j'avais réalisé en plus, y compris sur les aspects humains»,

raconte Mathilde Ordonez, juriste dans une grande entreprise. Pour montrer l'intérêt des améliorations apportées à son initiative dans le processus d'accueil de nouveaux collaborateurs, elle s'est appuyée sur les commentaires laissés à ce sujet dans les évaluations de stage ou d'apprentissage. «L'idée est de faire le lien entre des éléments de compétences, d'expérience, une soft skill et une réussite, en montrant par exemple que sa connaissance de telle norme, sur tel projet, a permis à l'équipe de décrocher un contrat avec tel client, conduisant à telle augmentation de chiffre d'affaires. C'est le travail de fond qui demande le plus de temps», constate Ameline Bordas, qui pilote le projet Négotraining chez Audencia. Plutôt que de passer des heures à tout compiler avant de formuler une demande d'augmentation, recensez vos accomplissements au fil de l'année, par exemple dans un tableur dédié.

Menez l'enquête en interne

Si le sujet semble tabou (*lire page 42*), il est pourtant utile de se renseigner sur les niveaux de rémunération et la politique salariale de son entreprise. Les augmentations sont-elles automatiques tous les ans ou se négocient-elles en cours d'année ? Qui est décisionnaire ? «On peut inviter à déjeuner une personne avec qui l'on s'entend plutôt bien et qui a un poste équivalent au sien ou à son poste cible. Jouez ensuite la transparence en expliquant que vous voulez demander une augmentation et interrogez-la sur la possibilité de partager une fourchette concernant son salaire», suggère Insaïf El Hassini.

«On peut également demander à ses collaborateurs comment cela s'est passé pour eux la dernière fois qu'ils ont été augmentés. Comprendre les codes de son entreprise permet de les utiliser à bon escient et de savoir auprès de qui se mettre en avant, à qui parler de sa demande d'augmentation», explique Antoine Lecoq, managing director chez Page Personnel. Attention toutefois : comparaison n'est pas raison. «L'évaluation professionnelle doit être basée sur soi. Il est contre-productif et non professionnel de dire untel gagne 100 euros de plus, mais il est toujours en retard», avertit Pascal Guyot.

Autre option : solliciter le service RH pour savoir comment la politique de rémunération fonctionne et obtenir les grilles correspondant à son poste ●●●

Jessica Dinstel

Consultante indépendante
en gestion de projet, 31 ans

“J'ai recensé toutes les missions qui sortaient de ma fiche de poste”



Si je ne la demande pas maintenant, je ne le ferai jamais!» Après une première année comme chargée de la coopération internationale au sein d'une université,

Jessica Dinstel a décidé de demander une augmentation. Ses missions s'étaient très vite élargies. «J'ai mesuré ma charge de travail, les heures effectuées et j'ai fait le point sur mes responsabilités», raconte-t-elle. Recrutée comme contractuelle, au bas de la grille, elle estime que le compte n'y est plus, d'autant qu'à part son salaire net, elle n'a aucun avantage : «Ni comité d'entreprise ni tickets-restaurants.» Pour préparer sa négociation, la jeune femme recense tout ce qu'elle accomplit en dehors de sa fiche de poste – traduction de documents, accueil de délégations... – et décrit sa situation, chiffres à l'appui. «Je venais de boucler un dossier qui pouvait rapporter 1 million d'euros à l'université, je gérais une enveloppe de 300 000 euros, et j'en gagnais 1400!» La juriste se renseigne aussi sur les niveaux de salaire en interne, consulte le compte rendu des conseils d'administration où sont votées les primes, et échange avec un supérieur qui lui révèle sa propre rémunération et l'assure de son soutien. Ses arguments et sa persévérance ont fait mouche. Celle qui travaille désormais comme consultante en gestion de projet avait alors obtenu environ 150 euros supplémentaires par mois. ■

... ou à son échelon. Si l'on vous oppose un refus, «les représentants du personnel peuvent être une bonne source d'information, comme la base de données économiques et sociales de l'entreprise ou les grilles de convention collective», remarque Sébastien Bolle, formateur Négotraining. «Il est bon aussi de se trouver un mentor, un N + 2, par exemple, qui pourra donner son avis sans qu'il y ait de rivalité», conseille Karen Tuyserne. Mathilde Ordonez en a fait l'expérience. Bénéficiant d'un programme de mentoring, elle a pu se renseigner

sur la politique salariale et connaître son grade, ce qui lui a permis de constater qu'elle se situait dans le bas de la grille de salaires.

Prenez le pouls du marché

Pour estimer la valeur de son travail, rien de tel que de faire un point sur les salaires proposés sur le marché. Commencez, comme le rappelle Ameline Bordas, par «vous reconnecter avec d'anciens élèves et faire jouer votre réseau de connaissances, cela fonctionne très bien pour s'informer». Insaff El Hassini suggère ensuite une méthode en trois étapes. Une recherche Internet avec un intitulé de poste, une ancienneté et le mot-clef «salaire» donne de premières indications. «Puis on affine en comparant avec des simulateurs de salaire en ligne et, par exemple, les baromètres de rémunérations publiés par l'Aphec, ou en consultant des offres et en contactant les recruteurs pour demander la fourchette de salaire», poursuit l'experte. Enfin, pour une évaluation très précise, elle conseille même de passer des entretiens sans enjeu : «En une semaine au maximum, vous obtenez le véritable prix de vos compétences sur le marché.»

Fixez le juste prix

Ces recherches permettent de définir vos prétentions, idéalement sous forme d'une fourchette pour laisser place à la négociation. «Il faut choisir son point de résistance, soit le salaire en dessous duquel on ne veut pas descendre, recommande Ameline Bordas. Etablissez votre fourchette avec un écart de 15% à 20% et calculez les différents montants bruts et nets de salaire, ainsi que le pourcentage d'augmentation que cela représente.»

Si une hausse de 5% est souvent perçue comme un succès, il est possible d'obtenir davantage, surtout lorsqu'on met à jour un décalage injustifié. En prouvant son apport à l'entreprise et l'écart entre son salaire et la médiane pratiquée pour son grade, Mathilde Ordonez a ainsi obtenu une augmentation à deux chiffres. Vous avez désormais en tête le niveau d'augmentation (en valeur absolue ou en pourcentage) que vous allez demander. Prochaine étape : négocier avec votre manager. ■

Par Marion Perrier

Tony Galantine

Ingénieur dans le secteur de l'énergie, 34 ans

“Je prépare une analyse factuelle de l'année”



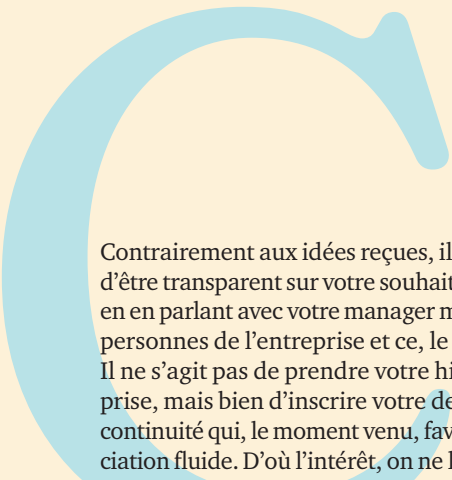
La question de l'augmentation doit arriver naturellement dans la conversation avec mon N+1 et s'appuyer sur du factuel», assure Tony Galantine. Avant chaque entretien annuel, il passe donc quelques jours à récupérer des données pour

dresser le bilan des activités de son service et des projets qu'il pilote, en évoquant les aspects techniques, humains, économiques et organisationnels. «A chaque fois, j'indique dans les conclusions les gains obtenus», précise le trentenaire. Il traduit, par exemple, en coûts de production économisés par l'entreprise le temps gagné suite à sa décision d'internaliser tel contrôle d'équipement ou met en avant les performances de son service en les comparant à celles d'autres entités. De quoi souligner l'impact de ses décisions et prouver qu'il a «largement justifié son salaire». «La suite logique, c'est une augmentation ou d'autres éléments de reconnaissance managériale», affirme Tony Galantine. Augmenté plusieurs fois ces dernières années, il ne néglige pas pour autant d'autres considérations, comme l'obtention d'une plus grande liberté dans sa prise de décision ou dans la gestion de son équilibre vie pro-vie perso. ■

Etape 2 : la stratégie

Mettez vos qualités en lumière

Votre objectif chiffré fixé, reste à convaincre votre hiérarchie que votre demande d'augmentation est justifiée. Conseils d'experts pour bâtir un plan d'action efficace.



Contrairement aux idées reçues, il est recommandé d'être transparent sur votre souhait d'augmentation, en en parlant avec votre manager mais aussi d'autres personnes de l'entreprise et ce, le plus tôt possible. Il ne s'agit pas de prendre votre hiérarchie par surprise, mais bien d'inscrire votre demande dans une continuité qui, le moment venu, favorisera une négociation fluide. D'où l'intérêt, on ne le répétera jamais assez, d'une bonne préparation (*lire page 72*).

«Trop de salariés attendent l'entretien d'évaluation pour exprimer leur désir d'être augmenté. Je recommande toujours d'aborder le sujet avec son manager dès l'établissement des objectifs annuels, voire un peu avant, signale Aurélie Foucart, coach certifiée en développement de carrière et leadership. Il ne faut pas oublier que le manager a ses propres contraintes et ne peut pas choisir au dernier moment qui sera augmenté ou non.» Un point d'autant plus important que même si votre N + 1 n'est pas décisionnaire, «il peut, si vos relations avec lui sont saines, devenir votre premier promoteur, affirme Antoine Lecoq, managing director chez Page

Personnel. C'est lui qui va commencer à faire passer votre message vers les échelons supérieurs.» A vous ensuite, de développer votre stratégie.

Boostez votre «capital social»

Vous n'étiez pas très «corporate» ? Il va falloir faire un effort. Comprendre la culture de votre entreprise permet d'identifier des alliés susceptibles d'appuyer votre dossier. Vous avez collaboré avec des prestataires ou d'autres départements qui ont apprécié votre travail ? Faites-leur savoir que vous comptez demander une augmentation, ils seront d'autant plus à même de vous valoriser auprès de la direction. «Sortir de la bulle de son équipe est primordial, note Aurélie Foucart. Les augmentations se décident collectivement, ce qui signifie que plus une personne est connue au-delà de ses proches collaborateurs, mieux c'est.» C'est donc le moment de développer votre fameux «capital social».

«Les salariés croient souvent qu'il suffit de travailler pour obtenir une augmentation, mais ceux qui parviennent à leurs fins ne sont pas forcément les bosseurs les plus acharnés, mais ceux qui savent se valoriser, analyse Roseline Laloupe, experte en RH et branding, et Top Voice LinkedIn. Ne jamais participer aux événements sociaux, tels que les afterworks ou les team building, peut jouer en votre défaveur.» De la même façon, accroître son ●●●

●●● réseau hors entreprise, sur LinkedIn par exemple, renforce votre position. «Créer un réseau virtuel de poids, en se liant à d'autres professionnels de son secteur, voire en postant du contenu sur des sujets que l'on maîtrise permet d'augmenter sa valeur sociale et d'être perçu comme un individu capable de nouer des connexions stratégiques», ajoute Roseline Laloupe.

Listez vos atouts

Votre but : rassembler le plus possible d'éléments tangibles qui prouveront de façon incontestable que vous méritez une augmentation. Méfiez-vous notamment, lorsque vous faites le bilan de vos performances, du biais de récence, qui nous pousse à omettre ce qui s'est déroulé au-delà des trois derniers mois. Tout ce qui s'est produit avant risque de passer à la trappe, d'où l'importance de tenir le compte de vos réalisations au fil de l'année. Cela vous permettra aussi de détricoter le biais d'impact, qui veut que les impressions les plus fortes restent en mémoire. Vous avez eu un loupé en avril ? Servez-vous des réussites que vous avez notées depuis pour contrebalancer cette impression négative. «L'employeur va se baser sur des éléments concrets pour augmenter un salarié, rappelle Antoine Lecoq. Son expertise, combien cela va lui coûter de le remplacer...»

Selon le métier exercé, il peut être difficile de s'appuyer sur des chiffres. Les éléments factuels ne sont pas pour autant inexistant : «Si vous avez une compétence rare dans l'entreprise, n'hésitez pas à

la rappeler, recommande Emilie Devienne, membre de la Société française de coaching. On vous sollicite régulièrement sur des tâches annexes parce que vous parlez une langue peu usitée ? Faites-le savoir. Vous êtes toujours celui à qui l'on confie l'organisation d'événements internes parce que vous savez fédérer ? Dites-le.» Sarah Zitouni, coach carrière, conseille en outre de tenir un petit carnet des compliments reçus dans l'année, de la part de sa hiérarchie, de prestataires ou même de relations LinkedIn : «Cela aide à lutter contre le syndrome de l'imposteur, mais aussi à avoir quelques billes en plus quand arrive le moment de se mettre en avant.»

Adoptez le mode autopromo

Pour que vos accomplissements aient un impact, il faut en effet en parler ! Selon les relations que vous entretenez avec votre manager, cela peut se faire de façon informelle – lors d'un déjeuner, par exemple –, ou en sollicitant un rendez-vous ad hoc si vous n'avez pas souvent l'occasion d'échanger. «Un point d'étape tous les trimestres, c'est parfait, conseille Aurélie Foucart. Il faut éviter la conversation entre deux portes. L'idéal est d'obtenir un moment en seul à seul, durant lequel le salarié peut, sous couvert de vouloir faire un bilan, mettre ses réalisations en lumière.» Enfin, pensez à mentionner des offres que l'on a pu vous faire ou à insister sur de nouvelles compétences acquises. Tout ce qui vous rendra indispensable aux yeux de la hiérarchie est bon à prendre ! ■

Par *Coline de Silans*

Anissa Gestionnaire de comptes en finance, 33 ans “J'ai mis six mois à compiler les données avant mon entretien!”

Quand j'ai entrepris de demander une augmentation pour passer de 42 000 à 50 000 euros annuels, j'ai d'abord recensé toutes les métriques sur lesquelles j'avais performé les six derniers mois, en matière de volume, de chiffre d'affaires,

de marge... Nous avons un logiciel de suivi qui permettait de sortir des graphiques de nos performances, ce que j'ai fait. J'ai aussi noté toutes les petites tâches annexes que j'effectuais parce que personne ne voulait s'y coller : les kits pour les nouveaux

arrivants, par exemple, avec des tutos plutôt rébarbatifs à élaborer qui expliquent comment utiliser nos outils d'analyse. J'ai aussi mis en avant le fait que des cabinets de recrutement m'avaient approché sur LinkedIn, avec des propositions salariales

plus élevées. J'ai fait valoir tous ces éléments auprès de mon manager, mais aussi de mon N+2, pour assurer mes arrières. J'ai bien mis six mois à compiler toutes ces données, mais le jour de mon évaluation annuelle, j'étais hypersûre de moi! ■

En pratique

Trois techniques pour partir gagnant

1. Se mettre dans la peau d'un ami

Certaines personnes ont du mal à prendre la mesure de leurs accomplissements. Si vous en faites partie, rien de tel que le prisme de l'amitié pour surmonter vos doutes. Posez-vous la question: si telle action avait été accomplie par un proche, l'auriez-vous félicité? Si oui, hop, notez-la précieusement dans votre liste de réalisations. Et n'hésitez pas à demander à vos amis leur avis sur votre travail: ils pourraient bien remarquer des succès que vous avez tendance à sous-estimer.

2. Recourir à la méthode des 3 P

Cette méthode de reporting, excellent moyen de préparer le terrain en vue d'une augmentation, s'organise en trois étapes: faire un état des lieux de ses avancées («Progress»); repérer les éventuels points bloquants («Problems»); établir les prochaines étapes de travail («Plan»). «Adresser ce reporting à son manager régulièrement permet de se mettre en valeur, de l'éclairer sur ses actions et de résoudre d'éventuels problèmes à temps», souligne la coach Sarah Zitouni.

3. Se motiver grâce à l'aversion à la perte

L'aversion à la perte, une notion d'économie comportementale, montre que le cerveau accorde plus d'importance à ce que l'on risque de perdre plutôt qu'à ce que l'on pourrait gagner. Un biais bien utile pour se motiver à demander une augmentation! Recensez tout ce que vous risquez de perdre si vous ne passez pas à l'acte: la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise, de vous sentir plus considéré, voire de partir en vacances cet été...

