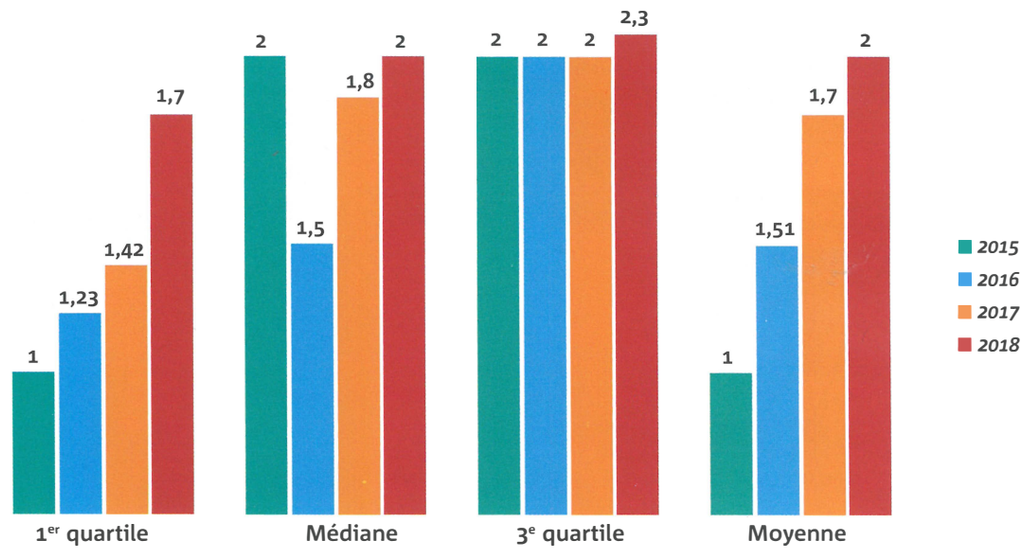
Rémunération

Demander une augmentation… et l'obtenir

Demander une augmentation de son salaire n'est pas simple, l'obtenir l'est encore moins, que l'on soit gestionnaire de flotte ou que l'on occupe une autre fonction. Voici des conseils pour arriver à ses fins, avec en outre deux articles consacrés aux « périphériques de rémunération » (voir page 46) et au cas toujours « spécifique » des femmes (voir page 47).

BUDGET D'AUGMENTATION DE LA MASSE SALARIALE – MARS 2015 À MARS 2018



Selon l'étude « Négociations annuelles obligatoires – Tendances 2017-2018 » menée par Mercer en 2018, l'augmentation moyenne des salaires, au sein du secteur privé, est passée de 1 % en 2015 à 2 % en 2018.

Il est toujours aussi difficile en France d'évoquer son salaire et il est même encore plus tabou de demander comment faire pour augmenter ses émoluments. Les gestionnaires de flotte n'échappent pas à la règle. Pourtant, les articles de presse consacrés à ce thème font partie des plus lus. Les salariés français sont donc intéressés mais personne ne veut évoquer ce sujet publiquement.

Sur la vingtaine de responsables de parc contactés pour cette enquête, pas un n'a accepté de citer son nom. À leur demande, tous les témoignages ont donc été rendus anonymes. « Parler argent est dangereux, attaque d'emblée Stéphane, à la tête de 400 véhicules dans le secteur des hautes technologies. Cela fait des années que je ne demande plus rien. Les augmentations sont générales et personne ne demande quoi que ce soit dans l'entreprise. On peut essayer mais je n'y crois pas. » Stéphane poursuit : « Dans les grands groupes, il n'y a pas de négociations salariales individuelles, d'autant plus que le gestionnaire de flotte est peu reconnu bien qu'il gère des budgets très importants et qu'il puisse faire gagner à son employeur des dizaines de milliers d'euros. » « Je ne dirai pas un mot des salaires, ajoute Christophe, en charge d'un parc important pour une société du secteur du luxe. Pas un mot pour des raisons personnelles. »

Des gestionnaires de flotte discrets

« Je vous remercie de ne pas me citer », rappelle un directeur des services généraux d'une collectivité locale. Mais seule une prime au mérite permettrait de revendiquer un meilleur salaire sur la base de mon investissement au quotidien. Et encore, c'est une prime et donc pas un salaire. » « Tout ce que je pourrai vous dire sera en "off"… », entame Nathalie, responsable d'un parc de quelques centaines de véhicules. « Évoquer mon salaire et les façons de l'augmenter ? Cela ne se fait pas trop, conclut Jacques, à la tête de 2 000 véhicules dans l'agroalimentaire. Je ne veux donc pas être cité. Et dans mon entreprise, je n'ai jamais demandé d'augmentation. » Une position qui correspond assez bien aux pratiques des responsables de parc et d'une majorité de cadres. « Autour de moi, je ne connais pas de gestionnaire de flotte qui demande régulièrement une hausse de salaire », confirme Laurent qui suit un millier de véhicules dans le BTP.

Tous ces gestionnaires de flotte ont tort. Car pour décrocher une augmentation, le premier conseil est… de la demander. Ce qui peut ressembler à une lapalissade. Selon l'Apec et son étude « Évolution de la rémunération des cadres en 2018 », seuls 47 % des cadres ont l'intention de demander une augmentation cette année. Pour eux comme pour tout le monde, négocier constitue alors le meilleur moyen de décrocher des augmentations supérieures à la moyenne.

L'AUGMENTATION EN 10 POINTS CLÉS

1 • Préparer sa négociation en amont
2 • Comparer son salaire avec ceux de son secteur
3 • Recueillir des éléments factuels de sa valeur ajoutée
4 • Construire une stratégie chiffrée et argumentée
5 • Comprendre les intérêts de son supérieur
6 • Préparer impérativement un plan B
7 • Choisir le bon moment pour discuter
8 • Démontrer sa contribution aux résultats de l'entreprise
9 • Être le premier à énoncer le premier montant
10 • Ne pas lâcher ni accepter n'importe quoi

... Selon les analyses du spécialiste en rémunérations Willis Towers Watson (« Salary Budget Planning Report France » du 13 septembre 2018), les salaires ont progressé en moyenne de 2,4 % en 2018. « Pour 2019, les DRH prévoient une hausse de 2,5 % tous secteurs confondus. Avec un taux d'inflation estimé à 1,5 % par The Economist Intelligence Unit (août 2018), le pouvoir d'achat des Français devrait donc augmenter de 1 % en 2019 », anticipe Willis Towers Watson.

Augmentation collective ou individuelle ?

L'Observatoire de la rémunération du conseil en ressources humaine Lee Hecht Harrison Altedia mise, lui, sur une hausse moyenne des salaires de 2 % en 2019 contre 1,8 % en 2018. Le spécialiste Mercer table sur + 2 % en 2018.

« Comment aller au-delà ?, interroge Bruno Rocquemont, Partner et Career Business Leader pour le conseil en RH Mercer France. D'autant que les salaires augmentent peu et que seules 7 % des entreprises accordent aujourd'hui des augmentations individuelles à leurs collaborateurs », complète ce spécialiste. En résumé : pour obtenir une augmentation, il faut la demander ; sinon, elle sera collective, s'il y a augmentation...

Nicolas Dugay, *directeur général, Booster Academy*

La négociation salariale passe tout d'abord par une préparation. Cette dernière est essentielle. La bonne improvisation provient de la répétition du discours. Il ne faut pas penser que cette négociation sera gagnée sur son talent oratoire. Cela ne suffira pas. Il faut travailler son discours tout au long de l'année devant une glace si nécessaire ou devant des proches.

Mettre en avant sa création de valeur

Pour l'employeur, la meilleure raison de déclencher une augmentation individuelle est le risque de perdre un élément dont la création de valeur est supérieure à ce pour quoi il est payé. Les augmentations à l'ancienneté restent excessivement rares. Il ne faut donc pas miser sur une fiche de paie en berne ces cinq dernières années pour obtenir quelque chose, mais bien sur sa valeur ajoutée.

Connaître sa valeur ajoutée débute par le recueil « d'éléments factuels réalisés les douze derniers mois. Il faut noter tout ce que l'on a réalisé au-delà des objectifs fixés par l'employeur. Ce peut être des projets annexes menés à bien, des efforts supplémentaires, le remplacement d'un collègue, etc. », énumère Laurence Doumba Kinda, consultante relation entreprise à l'Apec de Lyon. « Il faut partir des objectifs fixés au gestionnaire de parc, de son descriptif de poste. En face, on notera tous les éléments réalisés qui sont "sur-performants" », insiste Nicolas Dugay, directeur général du formateur Booster Academy qui intervient sur la performance commerciale. Nicolas Dugay est aussi auteur de *Convaincre, c'est facile* et d'un ouvrage à venir sur la négociation salariale.

Nicolas Dugay reprend : « Il faut démontrer que son travail a largement contribué aux bons résultats de son entreprise. Ce qui montrera aussi à son supérieur hiérarchique que l'on a de l'avenir et que l'on est motivé. Il peut être aussi très intéressant de distiller quelques idées à appliquer à l'avenir pour diminuer le coût du parc ou le nombre d'accidents. » Il y a, certes, le risque que son manager contre-attaque en liant augmentation et réussite de ces nouvelles idées. « Mais s'il adopte cette stratégie, il met aussi le doigt dans l'engrenage de la négociation salariale », souligne Nicolas Dugay.

Connaître les attentes de son supérieur

Pour obtenir une négociation, il faut aussi comprendre les intérêts de son supérieur. Il convient donc d'analyser ses besoins. Son service est-il « sous-staffé » ? Quelles sont ses ambitions ? Après analyse, il sera primordial de faire concorder son discours et son argumentaire avec les intérêts réels de son chef.

La préparation doit aussi passer par un travail comparatif de son salaire avec ceux pratiqués dans son secteur et la fonction de gestionnaire de parc. Des études de nombreux cabinets de recrutement (Michael Page, Hays) sont à consulter, tout comme les dossiers de l'Apec sur les salaires ou son outil d'évaluation des rémunérations (https://cadres.apec.fr/home/ma-carriere/Evaluer-votre-salaire.html#?xCplt=Criteres). L'Apec propose aussi une fiche salaire par fonction avec des

Rémunération

Frédéric Rei, *directeur senior, Page Personnel*

Quels salaires pour les gestionnaires de flotte en 2018 ?

« Les rémunérations varient peu »

« En 2018, les salaires des gestionnaires de flotte sont en faible hausse, voire stables par rapport à 2017. Il s'agit de postes pour lesquels postulent de nombreux candidats. Conclusion : selon la loi de l'offre et de la demande, leurs rémunérations varient peu. Notre étude sur les salaires en 2018 vient mettre des chiffres sur cette situation. Le jeune professionnel, avec de 0 à 2 ans d'expérience, percevra entre 28 000 et 32 000 euros bruts par an. Avec 3 à 5 ans d'ancienneté, il pourra espérer de l'ordre de 30 000 à 34 000 euros. Au-delà de 5 ans d'expérience, il touchera plus de 35 000 euros par an. Après 10 ans de pratique et plus, ses émoluments oscilleront entre 35 000 et 40 000 euros par an. Il sera difficile de dépasser ces montants. Ensuite, il faudra passer responsable de flotte avec la maîtrise de la car policy, prendre en charge du management ou élargir son champ d'activité aux bâtiments, aux fournitures, aux dépenses énergétiques, etc. Dans ce cas, les salaires pourront aller de 40 000 à 50 000 euros par an. Dans les grosses structures, les rémunérations seront supérieures. La capacité de gérer de façon autonome sa flotte (avec la mise en place d'une car policy) pourra faire la différence, tout comme la connaissance de logiciels de gestion de flotte, des aspects juridiques et le nombre de véhicules gérés. »

Frédéric Rei *est directeur senior pour le cabinet de recrutement Page Personnel.*

La réponse de… ***Fabien Lucron,*** *directeur du développement, Primeum*

Comment améliorer sa rémunération variable ?

« Le salarié doit comprendre ce que l'on attend de lui »

« Souvent, le dispositif du variable est illisible. Pour améliorer son variable, le salarié doit donc comprendre ce que l'on attend de lui. Le mieux est alors de prendre rendez-vous avec son dirigeant et de lui demander quelles doivent être les priorités pour que son variable augmente. Car si le dirigeant met en place un système de variable pour motiver ses troupes, il doit pouvoir expliquer ce qu'il attend de son gestionnaire de flotte. Ensuite, le système de variable est associé à un plan d'actions. Il faut alors se renseigner sur comment atteindre son objectif, son niveau de progression. Ce doit être du donnant-donnant. La direction attend du responsable de parc des actions mais elle doit, en parallèle, le soutenir, l'aider pour atteindre les objectifs. Enfin, une bonne politique de rémunération variable doit peser a minima 10 % de son salaire et ne pas dépasser 30 %. Un mois de salaire de bonus constitue donc un bon minimum. Au-delà de 30 %, d'autres problèmes arrivent car un bonus doit pouvoir être nul. Mais au-delà de 30 %, il est très difficile de faire baisser le bonus qui devient une partie quasi fixe du salaire ».

Fabien Lucron *est directeur du développement de Primeum, un cabinet de conseil spécialiste des rémunérations variables.*

©Lionel Moreau

Laurence Doumba Kinda, *consultante relation entreprise, Apec de Lyon*

éléments d'information sur les salaires des cadres, que l'on soit jeune diplômé ou expérimenté, basé à Versailles ou à Clermont-Ferrand.

Le responsable de parc doit donc être prêt, connaître ses points forts, les matérialiser avec des chiffres et avoir réfléchi à l'augmentation visée. Il devra aussi avoir pensé à un plan B. Si on lui refuse une augmentation, il pourra demander un avantage en nature comme une formation diplômante, du télétravail ou encore un aménagement de ses horaires (voir également l'article page 46). En 2018, lors des négociations salariales, 78 % des entreprises ont discuté d'autres éléments que le salaire de base (étude Mercer 2018 : « Négociations annuelles obligatoires – Tendances 2017-2018 »). Ce travail effectué, il faudra choisir le bon moment. « Ce peut être lors de l'entretien annuel ou à une autre période. Tout dépend de la culture de son entreprise. L'important est que son manager ou les ressources humaines soient suffisamment disponibles pour engager une discussion de ce type », ajoute Laurence Doumba Kinda.

Une question de moment

Le jour de l'entretien a été choisi avec soin pour correspondre à une période relativement apaisée. Il faut arriver détendu et privilégier les phrases courtes de type sujet-verbe-complément. « Je vous remercie pour cet entretien. Je voudrais obtenir une augmentation », constitue un bon début.

Il faut ensuite attendre, sans dévoiler sa stratégie. Le manager est peut-être conscient qu'il est temps de vous augmenter. Puis, en fonction des arguments du manager, il faudra dérouler son argumentaire. Et avancer un montant d'augmentation. Sur ce point, tout dépend des pratiques des entreprises. Dans certaines, 5 % est une hausse formidable, parfois, c'est plutôt 10 %. « Quoi qu'il en soit, note Nicolas Dugay, ceux qui demandent le plus seront ceux qui obtiendront le plus en fin de négociation. »

Chiffrer ses demandes

Ensuite, il faut toujours être la première personne à énoncer le premier montant : « Je veux 3 % d'augmentation. » Votre interlocuteur va alors négocier sur votre proposition et devra justifier en quoi ce n'est pas une bonne demande. Et il est plus difficile de discuter sur la proposition d'un tiers dont on connaît moins les arguments.

Il faut également arriver en négociation avec une stratégie chiffrée, c'est-à-dire un argumentaire logique qui explique le pourquoi de sa proposition. « Je demande x % car ma gestion de flotte a contribué à faire économiser à notre entreprise y euros. » Cela permet de faire raisonner son interlocuteur sur un sujet que l'on a préparé. Et à chaque fois que le manager contrera, il faudra demander comment il est arrivé à ce raisonnement.

Enfin, si l'interlocuteur refuse, il ne faut pas lâcher et accepter n'importe quelle excuse. Il faut revenir vers ses intérêts : il a besoin par exemple d'une équipe motivée pour tenir ses objectifs. Cela passe par des salariés contents de venir travailler le matin, d'autant que le turn-over du département est peut-être élevé. Cela passe donc aussi par votre augmentation.

Si votre supérieur demeure inflexible, si l'augmentation n'est pas accordée, il faut alors considérer que la négociation vient de commencer. « Tentez de comprendre pourquoi il s'oppose à votre augmentation et essayez de trouver des alternatives », rappelle la coach Isabelle Aussant, dirigeante du cabinet de coaching Magelian et auteure de *Comment négocier son salaire ? Entre embauche et promotion.*

Isabelle Aussant, *dirigeante du cabinet de coaching Magelian*

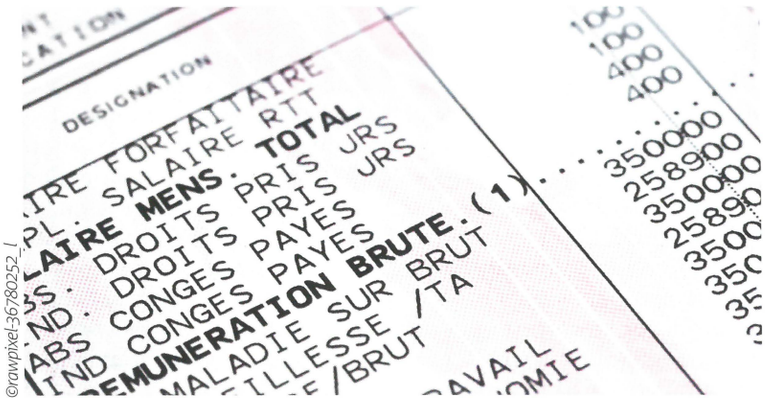
Surtout, n'abandonnez pas dès le premier round ! Négocier requiert de la patience et beaucoup de persévérance. Entendez les arguments de votre supérieur et faites valoir les vôtres. Soyez à l'écoute : dans son ouvrage *Méthodes et astuces pour… mieux négocier*, Richard Bourrelly, consultant expert en négociation, explique qu'un « bon négociateur écoute deux fois plus qu'il ne parle ». Assimilez les paroles de votre interlocuteur et montrez-lui de l'intérêt. En discutant, vous finirez bien par trouver un compromis.

Ne rien lâcher !

Il faut aussi savoir jusqu'où l'on est prêt à discuter. Si cela continue à bloquer, l'ultime stratégie sera de demander ce qu'il faut faire pour bénéficier, l'année suivante, d'une hausse de salaire. On entre ainsi dans une discussion qui débouchera sur un succès. Si le non perdure, sans justification, il faudra penser à une mobilité externe, terme politiquement correct pour désigner un changement d'employeur.

Un manager qui dit non systématiquement, sans co-construction, colore la gestion d'un service. Cela augure mal de l'avenir. Et l'on pourra partir le cœur léger : selon l'étude de l'Apec sur les salaires en 2018, 66 % des cadres qui ont changé d'entreprise cette année, sans période de chômage, ont vu leur salaire augmenter.

Gwenole Guiomard



©rawpixel-1678252_1