



## Comment refuser une augmentation de salaire

**À UN MOMENT OU L'AUTRE, CHAQUE CHEF D'ENTREPRISE SERA DANS SA VIE CONFRONTÉ À UNE DEMANDE D'AUGMENTATION DE SALAIRE. LE CHIRURGIEN-DENTISTE NE FAIT BIEN ÉVIDEMMENT PAS EXCEPTION.**

PAR RAPHAËLLE DE TAPPÉ

**L**a rémunération est un sujet qu'il faut toujours avoir en tête, quelle que soit la situation du cabinet. Si ce dernier doit respecter les normes imposées par le Code de travail, le contrat de travail et la convention collective, le praticien jouit d'une relative liberté pour fixer et faire évoluer le salaire de ses équipes et n'a pas forcément à accepter une demande d'augmentation. Mais pour éviter de démotiver ses employés et d'instaurer un climat de rancœur et de tension au travail, il s'agit toutefois d'argumenter son refus tout en finesse. Ici, quelques conseils pour éconduire le plus intelligemment possible.

## 1- Ne laissez pas traîner

Si vous recevez une demande d'augmentation, ne laissez pas traîner. Et ce, même si vous savez d'avance que vous ne serez pas en mesure de satisfaire la requête de votre collaborateur. Il est primordial que votre salarié se sente pris en considération. Assurez-vous de le recevoir au calme et dans le cadre de ses horaires de travail.

## 2- Demandez à votre salarié de justifier sa requête

Quand un salarié vous demande une augmentation, ne lui dites pas non d'office. Donnez-lui une chance d'exposer ses arguments et écoutez-le jusqu'au bout, même si vous savez d'avance que vous ne pourrez pas le satisfaire. Personne ne demande une augmentation de salaire sans raison. Intéressez-vous aux siennes. Estime-t-il qu'il n'est pas assez rémunéré par rapport aux tâches qu'il effectue au quotidien ? Est-il dans une situation personnelle compliquée ? Se sent-il dévalué par rapport à d'autres effectuant le même métier ? « Quand je travaillais dans les ressources humaines et qu'on me demandait une augmentation, je demandais au salarié ce qui motivait sa venue. Si la personne n'arrivait plus à payer ses factures et était en difficulté, j'essayais de réfléchir à des solutions à long terme avec elle. Nous envisagions même parfois une reconversion », avance Catherine de Sinety, coach pour dirigeants d'entreprises.

« Il arrive que le salarié ne déploie que des arguments personnels et externes à l'entreprise (besoins personnels, investissements immobiliers) pour justifier sa demande d'augmentation, abonde Rodolphe Cochet, spécialiste en management des cabinets dentaires et fondateur de Dental RC. Cet argument reste à discrétion de l'employeur en fonction de l'ancienneté de l'employé et de sa volonté de le fidéliser. »

## 3- Justifiez votre refus

### Si l'augmentation a lieu dans un cadre bien précis

En janvier 2021, la grille des salaires du cabinet dentaire a été modifiée après un accord mis au point en commission paritaire nationale, pour tenir compte de la nouvelle hausse du SMIC : 10,25 € brut de l'heure contre 10,15 € en 2020. Les emplois d'aide, d'assistant dentaire, de secrétaire technique et de prothésiste dentaire ont donc bénéficié d'une augmentation de 2,2 % du taux horaire minimum. La revalorisation des postes non qualifiés (réceptionniste-hôte(sse) d'accueil, personnel d'entretien et personnel en contrat de professionnalisation) correspond à celle du SMIC, soit 0,99 %.



## LA ZIRCONNE DES DOLOMITES

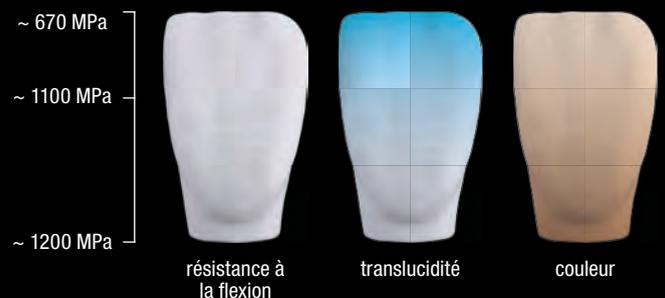
PRETTAU® – LA PLUS COÛTEUSE.  
POUR LE PATIENTS QUE VOUS APPRÉCIEZ.

NOUVEAU !

## ZIRCONNE PRETTAU® 3 DISPERSIVE®

AVEC GRADUAL-TRIPLEX-TECHNOLOGY

Déjà caractérisée pendant le processus de production par un triple gradient de résistance à la flexion, translucidité et couleur naturelle.



## Ne tombez pas dans l'affect et tenez-vous en aux faits.

Si votre équipe n'a pas bénéficié de cette revalorisation, « il semble très difficile de refuser d'emblée une demande d'augmentation si celle-ci n'est pas supérieure à 10 % du salaire mensuel brut », explique Rodolphe Cochet. Toutefois, la demande d'augmentation « doit s'inscrire dans le cadre formel et strict des entretiens annuels d'évaluation. Toute demande d'augmentation ne respectant pas ce protocole doit donc pouvoir faire l'objet d'un refus catégorique ». Si ce n'est pas le cas, engagez-vous à réévaluer la situation au moment opportun.

### Si la demande d'augmentation n'est pas justifiée

Mais un salarié peut bien évidemment vous demander une augmentation au-delà des revalorisations encadrées par la législation. Si cette dernière n'est pas méritée selon vous, prenez bien soin de préparer votre argumentaire de refus en amont et restez rationnel. Ne tombez surtout pas dans l'affect et tenez-vous en aux faits seulement. Oubliez que vous appréciez particulièrement cette personne ou qu'au contraire vous ne pouvez pas l'encadrer. Demandez-vous ce que vous feriez s'il s'agissait de quelqu'un d'autre. Pour être certain d'observer la situation avec objectivité, préparez la fiche de poste de l'employé en question, examinez quand a eu lieu la dernière augmentation et à combien elle s'élevait.

« Avant de répondre, le chirurgien-dentiste a tout intérêt à poser

sur papier les arguments. Il faut montrer que même si c'est lui qui répond, c'est l'étude de marché qu'il a faite qui conditionne sa réponse et que cette dernière n'a rien de personnel, explique Catherine de Sinety. Vous ne pouvez pas dire à une secrétaire médicale: "Tu es payée 1500, je considère que c'est bien." Celle-ci ne peut pas comprendre si elle ne sait pas sur quoi vous vous basez. En revanche, si vous lui dites: "Tu es payée 1500 et je pense que tu es rémunérée correctement car j'ai comparé avec le cabinet d'à côté qui a deux fois plus de patients que nous et où la secrétaire est payée 1500", c'est plus compréhensible. » Et de déplorer: « Dans les cabinets dentaires, la vraie description de fonction manque malheureusement. Avant de recruter quelqu'un, listez toutes les missions qu'il aura à faire et tenez-vous ensuite à cette fiche de poste bien précise. » Mais, s'il est indispensable de rester objectif et de s'en tenir aux faits, quand vous répondrez aux questions de votre salarié, apportez des réponses personnalisées. Ne vous cachez pas derrière des généralités pour justifier votre refus, il faut que votre employé sente que vous vous adressez à lui et que vous prenez bien sa situation personnelle en considération. Si vous ne voulez pas l'augmenter car son travail n'est pas à la hauteur de vos attentes, soyez ferme et factuel afin de l'amener à reconsidérer la situation et de prendre conscience de ses axes d'amélioration.

### Si vous n'avez pas les moyens

En tant que chef d'entreprise, vous travaillez dans un cadre limité. Vous disposez d'un budget défini par salarié. Si vous



### AVIS D'EXPERT RODOLPHE COCHET

Chargé de cours  
en gestion des  
cabinets dentaires  
(Universités Paris VII,  
Reims et Évry)

« Dans les cabinets dentaires, le problème majeur est que les entretiens annuels d'évaluation ne sont parfois pas du tout inscrits dans leur politique de management. Ils doivent donc recourir à des services de coaching et de formation pour les aider à instaurer de manière pérenne ces protocoles

indispensables de gestion des ressources humaines. Globalement, le manager peut refuser une revalorisation salariale si l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs de développement, si la trésorerie (prévisionnelle) est insuffisante, ou si le salarié ne dispose pas d'arguments relatifs à sa montée en compétences (*hard skills* – compétences techniques – ou *soft skills* – compétences relationnelles). Il en est de même si la personne a déjà bénéficié d'une augmentation d'au moins 10 % de son salaire mensuel brut au cours des trois dernières années. »

## Après le refus, un but concret offrira de nouvelles perspectives, un challenge à atteindre.

ne pouvez pas accepter la requête de votre salarié pour des raisons budgétaires, dites-le-lui clairement. Et si vous savez pertinemment que votre employé mérite une augmentation mais que vous n'êtes pas en mesure de lui accorder, sachez vous excuser. « Ça m'est arrivé d'avoir des collaboratrices qui avaient travaillé la nuit et tous les week-ends pendant des semaines pour préparer des séminaires. Je n'avais pas le budget pour les augmenter donc j'ai toujours compensé en leur offrant des jours de vacances gratuits », témoigne Catherine de Sinety. « Si le salarié brandit l'argument d'un surcroît temporaire d'activité, le versement d'une prime exceptionnelle s'avère plus pertinent », propose quant à lui Rodolphe Cochet. Des horaires plus flexibles ou des parts du cabinet peuvent également être proposés. Si votre salarié exprime son désir de travailler en journée continue de 8 heures à 16 h 30 sans interruption pour pouvoir rentrer chez lui plus tôt, envisagez-le. Le concept de la journée continue est d'ailleurs de plus en plus populaire au cabinet dentaire, tout comme celui des horaires atypiques. Ravis de pouvoir prendre rendez-vous après le travail, les patients sont particulièrement friands de créneaux de soir.

### 4. Soignez votre gestuelle

Ne vous précipitez pas pour répondre à votre employé. Montrez-lui que vous considérez sa demande en prenant le temps d'y réfléchir. « Si le praticien estime qu'il est dans son bon droit de refuser, qu'il considère que la rémunération est cohérente avec la description de l'emploi, il peut regarder son collaborateur dans les yeux et répondre de façon calme et sereine, explique Catherine de Sinety. Ce sont les arnaqueurs qui haussent le ton pour empêcher la conversation et bloquer les revendications. » Enfin, pensez à « toujours redonner la parole à l'autre pour qu'il ferme la conversation ». « Qu'en penses-tu ? Peut-on considérer que tu es d'accord avec moi ? », sont autant de formules envisageables.

### 5. Expliquez ce qui pourrait justifier une nouvelle augmentation

Une fois l'entretien terminé, votre collaborateur sera déçu, ce qui est normal. Pour ne pas le décourager et éviter d'instaurer des tensions au travail, il est indispensable que vous lui fournissiez un nouvel objectif et lui expliquiez quels changements ou réalisations seraient nécessaires pour obtenir une

augmentation de salaire. Un but concret lui offrira de nouvelles perspectives, un challenge à atteindre.

### 6. Planifiez immédiatement une nouvelle évaluation

« Au lieu de finir sur un "Non" définitif, vous pouvez dire : "Actuellement, mon budget ne le permet pas, mais s'il était amené à augmenter l'année prochaine, nous pourrions revoir la question" », déclare Catherine de Sinety. Pour ne pas que cela sonne comme une promesse en l'air, mettez-vous immédiatement d'accord sur la date à laquelle la situation sera réévaluée. Si vous savez d'avance que cela ne sera pas possible dans les mois à venir, planifiez un entretien l'année prochaine. Il ne s'agit pas de garantir une augmentation future mais de montrer que vous prenez votre collaborateur et ses ambitions au sérieux afin de le rebooster un peu.

### 7. Sachez reconnaître les qualités de votre collaborateur

Derrière tout travail bien fait se cache une bonne dose de motivation. Pour éviter que votre refus ne décourage le salarié, sachez reconnaître les efforts fournis. Et ce, même si la personne n'a pas atteint l'objectif fixé par le cabinet. Car même si votre fin de non-recevoir n'a rien de personnel, il est très courant que le collaborateur le prenne pour lui et se trouve blessé dans son estime de lui-même et de sa représentation dans le monde professionnel. Ce qui à terme, risquerait de le démotiver, d'avoir un impact négatif sur son travail et d'être préjudiciable au cabinet.

### 8. Validez les sentiments de colère, d'incompréhension et de frustration

Quand une personne réclame une augmentation, elle le fait généralement pour une bonne raison : son salaire ne correspond pas à son emploi sur le marché ; elle a des soucis d'argent ou a besoin de plus pour mener à bien ses projets personnels ; elle s'estime injustement rémunérée par rapport à sa charge de travail ; elle veut monter en grade et demande une promotion... les possibilités sont innombrables. Aussi, il paraît naturel que votre refus déclenche un sentiment d'injustice et de colère, quelle que soit votre justification. Ne fuyez pas cette situation et laissez le salarié exprimer ses sentiments. ●