



Question pratique

PAR STEEVES EMMENEGER*

Entretien annuel: doit-on y parler de rémunération?

Outil de management incontournable dans la plupart des entreprises et organisations, passage quasiment obligé de chaque fin d'année, l'entretien annuel est un moment privilégié entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique pour faire le point sur l'année écoulée et définir les missions et objectifs pour la suivante. Moment crucial s'il en est, puisque c'est bien de la contribution du collaborateur au succès de l'entreprise qu'on parle. Doit-on à cette occasion évoquer les questions salariales?

Il y a bien évidemment différentes théories sur le sujet. Cependant, dans la majorité des établissements, la règle est claire et connue de tous: pas d'entrée en matière sur une négociation salariale lors de cet entretien. La première raison qui justifie cette décision est le fait que la rémunération est très souvent un enjeu majeur pour le collaborateur. Si l'objectif de cette réunion devait être la fixation de nouvelles conditions d'emploi, la qualité des échanges et leur objectivité, trop influencées par cet aspect, en pâtiraient.

Les autres raisons sont liées au fait que, bien au-delà de la contribution personnelle du collaborateur au résultat de l'entreprise, la rémunération est influencée par un grand nombre de facteurs: la valeur de la fonction par rapport au marché (valeur qui peut varier sensiblement d'une année à l'autre dans certains métiers), la politique de compensation du renchérissement, la valorisation de l'ancienneté, les résultats globaux de l'entreprise, etc. Une politique de rémunération est toujours propre à l'ensemble d'une organisation et la direction des ressources humaines en surveille la performance, l'équité et la cohérence. Bien évidemment, un responsable de département ne peut pas avoir cette vision d'ensemble. De plus, le pouvoir de décision en la matière ne se trouve souvent pas à son niveau, mais en dessus. Il convient aussi de ne pas oublier que dans bon nombre de secteurs, le niveau des rémunérations est même négocié à l'extérieur de l'entreprise, par les partenaires sociaux. Evidemment, dans ces cas de figure, la marge de manœuvre est souvent nulle.

Cela étant dit, cette question ne doit pas être un tabou. S'il est généralement exclu de négocier un nouveau salaire lors de l'entretien annuel, il est tout à fait possible de signifier son mécontentement ou sa satisfaction par rapport à ses attentes et à sa contribution, cela d'autant plus dans une culture de management «ouverte». N'oubliez pas que l'avis du supérieur hiérarchique est pratiquement toujours pris en compte au moment de la décision. Il est donc important qu'il sache comment vous vous positionnez par rapport à votre niveau de rémunération. ■

** Directeur des Ressources humaines de Mirabaud & Cie.*