

Hausses collectives, la fin d'une époque?

SALAIRES Les employeurs veulent réduire la part des augmentations générales dans les négociations salariales, selon la Société suisse des employés de commerce. Le patronat conteste. Retour sur les enjeux des différents modèles de rémunération

JULIE EIGENMANN

«Lors de nombreuses négociations salariales menées en 2026, un débat de fond a émergé: les employeurs souhaitent supprimer ou réduire la part des augmentations salariales générales et miser davantage sur des adaptations salariales individuelles»: C'est ce que déplorait en mars dans un communiqué la Société suisse des employés de commerce, qui couvre notamment les domaines bancaires, des assurances et du commerce de détail. Mais du côté de l'Union patronale suisse, on conteste fondamentalement ladite tendance.

Des prises de position qui amènent à se pencher plus globalement sur les mécanismes de ces différents modèles de hausses salariales, et les enjeux qui les sous-tendent.

Le spectre de l'inflation

A commencer par les observations de chacun: «L'inflation de ces dernières années a amené des augmentations plutôt générales», constate Nicole de Cerjat, juriste et spécialiste du partenariat social à la Société suisse des employés de commerce, qui s'exprime pour les secteurs couverts par l'association. «Mais maintenant qu'elle est plus basse, certains employeurs semblent davantage vouloir consacrer leur budget dédié aux augmentations aux plus méritants ou pour des postes où il est important de présenter un salaire attractif.»

De quoi inquiéter l'association des employés: «Une augmentation générale devrait au moins couvrir le pouvoir d'achat, soit non seulement le renchérissement, mais aussi la hausse des primes d'assurance maladie, poursuit Nicole de Cerjat. Si l'augmentation générale accordée par l'employeur est petite par rapport au renchérissement, cela signifie qu'une partie des employés n'aura pas la garantie que son pouvoir d'achat est maintenu. Si la hausse totale est plus importante et qu'un surplus est donné à certaines personnes

1,2%

C'est le pourcentage de hausse moyenne des salaires convenu entre les partenaires sociaux pour 2025.

0,9%

Cette augmentation salariale est répartie de la façon suivante: +0,9% à titre collectif et +0,4% à titre individuel.

seulement, le problème est moins grave», estime-t-elle.

«Il est trop tôt pour faire le bilan salarial des négociations 2026 et il s'agit de conclusions hâtives», répond Marco Taddei, responsable romand de l'Union patronale suisse. «L'inflation est aujourd'hui très faible, les craintes de hausses salariales insuffisantes sont donc injustifiées. Et beaucoup de conventions collectives de travail suivent l'indice national des prix à la consommation. La marge de manœuvre pour les hausses individuelles est moindre.»

Une «combinaison»

Conserver une combinaison des deux mécanismes en Suisse, collectif et individuel, est optimal pour les employeurs comme pour les employés, défend Marco Taddei.

«Elle permet qu'un employé qui dépasse les objectifs fixés reçoive davantage. C'est un levier de motivation pour les collaborateurs, et de performance pour l'entreprise. Prévoir uniquement des hausses uniformes, ce serait proposer un salaire égal pour un travail inégal.»

Sur le plus long terme, depuis les années 1990, «il y a moins d'indexations automatiques des salaires dans les conventions collectives de travail, et donc, dans les faits, moins d'augmentations collectives», commente Joanna Haupt, qui vient d'achever une thèse de doctorat sur la question du salaire au mérite entre 1945 et 1975. Également secrétaire politique chez Les Vert-e-s, elle s'exprime en tant qu'historienne.

En matière de répartition entre collectif et individuel sur ces vingt

dernières années, quand on se penche sur les principales conventions collectives de travail, «il est difficile de dégager une tendance claire, estime pour sa part Daniel Oesch, professeur de sociologie à l'Université de Lausanne. En période de pénurie de main-d'œuvre, la part collective tend à être plus élevée; en période d'excédent, les employeurs préfèrent les hausses individuelles.»

Quelques chiffres donc, du côté des principales conventions collectives de travail (CCT): les partenaires sociaux signataires ont convenu pour 2025 (données 2025 communiquées en octobre de la même année) d'une hausse moyenne des salaires effectifs de +1,2%, répartie entre +0,9% à titre collectif et +0,4% à titre individuel. Avec une prévision de renchérisse-

(A STOCKPHOTO/ISTOCKPHOTO/GETTY IMAGES)

Salamin, expert en ressources humaines et consultant en rémunération. Qui rappelle aussi «qu'en dehors des sociétés couvertes par des conventions collectives de travail, dans le privé, la logique, liée au budget de l'entreprise, est très rarement celle d'augmentations générales. Il s'agit en grande majorité de hausses individuelles sur la base de critères traditionnels, comme la contribution de l'employé à l'entreprise et/ou le positionnement comparatif de son salaire.»

Dans le public, deux pratiques cohabitent, précise-t-il. «Dans certains cantons, l'augmentation est automatique liée à l'ancienneté, alors que dans d'autres, elle est au mérite.»

La question de la transparence

Avec le mécanisme individuel se pose la question de la transparence. «Il y a deux catégories, souligne Nicole de Cerjat. Soit l'employeur récompense qui bon lui semble de façon opaque, mais cela peut impliquer du favoritisme, soit il communique sur les critères de hausse.» Les collaborateurs ont toujours des objectifs, donc les critères existent, assure Marco Taddei.

Au-delà de ces dernières années, la question de l'individualisation des salaires est une récurrence politique, observe Joanna Haupt. «Durant les Trente Glorieuses, nous avons assisté à une explosion des salaires réels, mais aussi à la persistance de certaines inégalités et d'une diffusion de la thèse de l'importance de maintenir du salaire au mérite: La crainte est celle d'un nivellement de la société, avec moins d'incitatifs pour se former davantage et des personnes qui ne travailleraient plus que moyennement sans une rémunération à la performance.»

Autant dire que les débats sur la place à accorder à l'un ou l'autre modèle ne sont pas près de terminer. ■