

Quelle politique salariale pour 2026 ?

A l'automne, les feuilles mortes se ramassent à la pelle, les souvenirs et les regrets aussi, disait Jacques Prévert. C'est aussi le temps où les CFO ressortent leurs tableurs pour peaufiner les budgets de l'année suivante. Et parmi ces lignes budgétaires, il en est une qui cristallise toujours l'attention : la masse salariale. La question est donc d'actualité : quelles tendances se dessinent pour la révision des salaires en 2026 ?

D'après le KOF, l'institut conjoncturel zurichois, les entreprises suisses anticipent une hausse salariale modérée d'environ 1,3 %, soit une progression réelle d'environ 0,8 % une fois l'inflation (estimée à 0,5 %) déduite. Une évolution jugée trop timide par les partenaires sociaux, qui plaident plutôt pour une hausse de 2% à 2,5% afin de compenser le "retard salarial" accumulé ces dernières années, notamment face à la flambée des loyers et des primes d'assurance maladie. Certaines branches se montrent plus généreuses que d'autres, comme la construction (+1,7%), même si le partenariat social y est actuellement mis à mal, par une renégociation difficile de la CCT et des menaces de grèves. L'hôtellerie-restauration, la pharmacie ou encore les services financiers devraient eux aussi connaître des hausses supérieures à la moyenne. À l'inverse, les secteurs tournés vers l'exportation, tels que l'horlogerie ou l'industrie des machines, affrontent un climat plus morose, plombés par la force du franc suisse et les iniques droits de douane américains qui pèsent sur leur compétitivité. Sur le plan international, la Suisse reste cependant en retrait par rapport à ses voisins (Allemagne, France, Italie, Royaume-Uni...), en raison d'une inflation mieux maîtrisée et, fait nouveau, d'une moindre pénurie de main-d'œuvre qualifiée. En clair, le marché du travail s'assouplit : les entreprises peinent un peu moins à recruter, ce qui réduit la pression sur les salaires. Une situation paradoxale, mais qui pourrait être plutôt saine pour l'économie, si ce n'est pas le signe d'un certain essoufflement, ce qui pourrait être plus préoccupant.

Il faut aussi rappeler que les conventions collectives de travail (CCT) ne concernent qu'une partie des salariés. Elles contribuent certes à limiter la concurrence déloyale à l'intérieur d'une branche, mais elles ne font pas à elles seules une politique de rémunération. Celle-ci doit s'appuyer sur des critères stratégiques, économiques et RH clairs : par exemple, se positionner au-dessus du marché pour attirer les meilleurs, ou miser sur d'autres leviers non monétaires (culture, flexibilité, qualité de vie) quand on ne peut ou on ne veut rivaliser sur le salaire. De manière générale, une politique salariale équilibrée repose sur cinq équités fondamentales : l'équité légale, liée au respect des CCT et des obligations réglementaires ; l'équité interne, qui garantit que deux fonctions comparables soient rémunérées de manière équivalente ; l'équité externe, qui compare les salaires à ceux du marché ; l'équité individuelle, fondée sur la performance et la contribution personnelle et enfin, l'équité collective, qui vise à redistribuer une part du résultat global selon la contribution de chacun.

L'automne, finalement, c'est la saison de l'équilibre entre les jours et les nuits. En matière de rémunération, c'est pareil, tout est affaire d'équilibre : entre sens et équité, entre reconnaissance et performance, entre ambition stratégique et réalité économique. Un équilibre fragile, sans cesse à réinventer, d'autant plus difficile à atteindre que chacun regarde midi à sa porte. C'est peut-être pour cela qu'aucune politique salariale ne met jamais tout le monde d'accord...

Steeves Emmenegger, fondateur de
emmenegger compétences conseils sa
et de SCAN swiss competencies assessment network sàrl