

Augmentations 2024 : du « sur mesure » svp !

Avec l'arrivée de la chasse dans les bistrotts et du stratus sur la Ville, nous retrouvons chaque année à la même période le jeu traditionnel des négociations salariales. A ma gauche, les associations syndicales qui attendent une revalorisation significative générale des salaires après deux années d'inflation, de l'ordre de 5% environ, et à ma droite des employeurs qui remettent en question la diminution des salaires réels et qui évoquent la prudence nécessaire face à une conjoncture qui s'assombrit... Où donc placer le curseur si l'on souhaite faire les choses correctement ?

Relevons en préambule que toutes les entreprises ne sont pas dans la même situation, tout comme les salariés ne le sont pas non plus au sein des organisations. Tout d'abord, rappelons qu'une revalorisation des salaires en raison du renchérissement n'est due que lorsque cela est prévu par le biais d'un contrat de travail individuel ou collectif (CCT, par exemple). Pour les entreprises, une hausse de la masse salariale, qui représente souvent près de 80% de leurs charges, n'est jamais anodine puisqu'elle va impacter son budget pour les années à venir. Dans certains domaines, elles ne pourront pas reporter cette charge sur leurs prix de vente, ce qui est problématique. Cela étant, elles font face à un marché de l'emploi compliqué, en déficit de main d'œuvre qualifiée, et elles se doivent d'être compétitives afin de pouvoir attirer les ressources dont elles ont besoin.

Au niveau d'une politique de rémunération, les augmentations linéaires sont rarement une bonne idée. En effet, certaines fonctions à haute valeur ajoutée nécessitent des revalorisations plus fortes compte tenu du besoin impératif de fidéliser leurs titulaires ou à en recruter de nouveaux, quand pour d'autres, l'évolution technologique diminue leur valeur objective. Parfois, le gel de salaires qui ne sont plus en ligne avec le marché ou les prestations offertes permet une remise à niveau par rapport à des contributeurs plus convaincants. Ce gel peut aussi contribuer à éviter une action plus préjudiciable pour le salarié, comme un licenciement, par exemple. Maintenir des salaires au-dessus du marché peut également freiner la mobilité d'employés qui restent dans l'entreprise pour de mauvaises raisons, un salaire comparable étant difficile à trouver ailleurs.

Dans les circonstances actuelles, il nous semble essentiel que les entreprises puissent rester les plus agiles possibles, avec un niveau de frais fixes bas, ce qui n'est pas incompatible avec une rétribution performante. Une rémunération dynamique, variable, influencée par les résultats de l'entreprise et les performances des collaborateurs semble être la solution la plus pertinente. A l'époque, l'entreprise alémanique TRISA (fabricant de brosses) avait mis au point un modèle intéressant, le partage du bénéfice en trois tiers, le premier pour les actionnaires, le second pour le développement de l'entreprise et le troisième était dédié aux collaboratrices et collaborateurs, en fonction de leurs rôles, responsabilités et contributions. Une pratique cohérente et sensée, qui nécessite évidemment une certaine transparence.

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