

Hopfenweg 21  
PF/CP 5775  
CH-3001 Bern  
T 031 370 21 11  
info@travailsuisse.ch  
www.travailsuisse.ch

Berne, le 22 juin 2017 / Conférence de presse sur les salaires des managers

## **L'initiative sur les rémunérations abusives ne peut pas stopper la surenchère des bonus**

**Depuis plus de dix ans, Travail.Suisse, l'organisation faitière indépendante des travailleuses et des travailleurs, étudie le développement des salaires des managers. La conclusion de la 13<sup>ème</sup> enquête est alarmante: Les chefs s'octroient de copieuses augmentations de salaire, pendant que la pression sur les salaires, l'insécurité et la peur de perdre son poste augmentent sur les bas salaires. L'écart entre les salaires augmente malgré l'adoption de la loi sur les rémunérations abusives. Désormais, il appartient au monde politique de limiter ces débordements avec une révision efficace du droit de la société anonyme et d'augmenter l'utilité des hauts salaires des managers au profit de la population, par une contribution de solidarité appliquée aux hauts revenus.**

Depuis déjà treize années consécutives, Travail.Suisse étudie l'écart salarial entre les salaires les plus bas et les plus hauts, dans 27 entreprises suisses. Cette analyse met en évidence des développements inquiétants.

### **De copieuses augmentations salariales pour les chefs et une initiative contre les rémunérations abusives qui reste sans effet**

En 2016 aussi, les salaires des chefs ont nettement plus augmenté que ceux des personnes ayant des revenus bas ou moyens: Dans la majorité des entreprises étudiées, les indemnités du CEO ont augmenté en moyenne de 5%. Donc depuis 2011, les salaires à l'étage de la direction ont copieusement augmenté de 17%, alors que les travailleurs normaux ont dû se contenter, durant la même période, d'augmentations salariales de 3,4%. « Pendant qu'en haut, on arrose à la louche, en bas, on rationne! Alors, bien sûr, l'écart salarial ne cesse d'augmenter », dit Adrian Wüthrich, Président de Travail.Suisse. Comme le montre l'étude sur les salaires des dirigeants, l'écart salarial moyen dans les entreprises était, en 2011, encore de 1:45 et a augmenté jusqu'à 2016 à plus de 1:51. Cette tendance n'est pas seulement marquée par les grandes entreprises de la finance et de l'industrie pharmaceutique, on la retrouve dans toutes les branches. Comme exemples représentatifs de cette augmentation salariale en progression au cours des dernières années, nous avons Valora avec le CEO Michael Müller (de 1: 23 à 1:59), Lonza avec son chef Richard Ridinger (de 1:40 à 1:76), Yves Serra de Georg Fischer (de 1:32 à 1:54), Helvetia-CEO Stefan Loacker (de 1:25 à 1:37) ou le reste des membres de la direction du groupe de Lindt&Sprüngli (de 1:34 à 1:52).

Les résultats depuis 2011, c'est-à-dire justement pendant la phase intense des débats parlementaires sur l'initiative contre les rémunérations abusives, montrent qu'aucun effet modérateur n'a pu être obtenu avec l'initiative sur les salaires des managers. Le renforcement du droit des actionnaires conduit, il

est vrai, à des votes sur les indemnités du management lors des assemblées générales. Mais, dans leur grande majorité, les votes ont lieu en mettant en commun les parties fixe et variable (bonus) et de manière prospective, c'est-à-dire à l'avance et sans connaissance de la bonne marche des affaires. Les primes d'entrée libérant le manager en rachetant les bonus planifiés par l'ancien employeur continuent, elles aussi, d'être autorisées comme auparavant. Ainsi, Mario Greco, le nouveau chef de Zurich Insurance, a reçu 4.2 millions de francs supplémentaires en compensation du versement des bonus, qu'il ne percevra plus par son ancien employeur au cours des prochaines années, suite à son arrivée à la tête de Zurich Insurance.

### **Femmes: Davantage de femmes deviennent membres des conseils d'administration, mais aucun progrès n'est constaté dans les directions des groupes**

La tendance à toujours plus de femmes membres des conseils d'administration s'est maintenue. Le quota de femmes a ainsi pu doubler au cours des dix dernières années, mais les femmes membres de conseils d'administration occupent toujours moins d'un siège sur quatre. La situation dans les directions des groupes est, quant à elle, vraiment dramatique. Fin 2016, seuls 13 des 204 postes des directions des groupes étaient occupés par des femmes, ce qui fait une représentation féminine de seulement 6%.

### **Il faut des mesures politiques efficaces**

Le montant indécent des salaires des managers et l'écart salarial grandissant conduisent à une incompréhension et une méfiance entre la population et l'économie. L'adoption de l'initiative contre les rémunérations abusives et le rejet de la Réforme sur l'imposition des entreprises III montrent bien les conséquences politiques imprévisibles qu'entraîne cet écart salarial. Il faut donc que le monde politique prenne d'urgence des mesures visant à rétablir la confiance et à organiser une plus grande utilité des hauts salaires des managers pour la population. Travail.Suisse voit un besoin d'agir dans les domaines suivants :

- **Une révision efficace du droit de la société anonyme :** Avec l'adoption de l'initiative contre les rémunérations abusives, le droit des actionnaires devait être renforcé. Pourtant, aucun effet modérateur ne peut être constaté sur les salaires des managers et des échappatoires ainsi que des possibilités de contournement continuent d'exister pour les indemnités d'entrée et de départ. Des mesures efficaces doivent impérativement être introduites lors de la prochaine révision. L'introduction d'un quota de femmes dans les directions des groupes est la seule manière d'obtenir une répartition judicieuse des postes entre hommes et femmes.
- **Transparence fiscale et contribution de solidarité pour les hauts revenus:** Comme la limitation des hauts salaires ne rassemble pas une majorité politique et que le renforcement du droit des actionnaires ne résoudra pas le problème, il faut augmenter l'utilité des hauts salaires pour la société. Il faut une transparence fiscale pour les hauts revenus et un débat politique sur une contribution de solidarité.
- **Protéger les salaires et les postes de travail:** L'idée qu'en haut, les salaires augmentent vaillamment et qu'en bas, la pression sur les salaires, la charge de travail et la peur de perdre son poste augmentent contribue de manière prépondérante au malaise dans la population. Il faut une meilleure protection des salaires et des emplois.

- **Compensation des pertes par la réforme de l'imposition des entreprises:** Le projet fiscal 17 offre des opportunités de réductions généralisées d'impôts se comptant en milliards, pour les entreprises. Le financement de compensation proposé par le Conseil fédéral est insuffisant. Il augmente le fossé entre la population et l'économie. Une correction de cette politique fiscale s'impose.

Pour de plus amples informations:

- Adrian Wüthrich, Président de Travail.Suisse, 079 287 04 93
- Jacques-André Maire, Conseiller national et vice-président de Travail.Suisse, 078 709 48 50
- Gabriel Fischer, Responsable de la politique économique Travail.Suisse, 076 412 30 53

Hopfenweg 21  
PF/CP 5775  
CH-3001 Bern  
T 031 370 21 11  
info@travailsuisse.ch  
www.travailsuisse.ch

Conférence de presse du 22 juin 2017 / discours

## Rémunérations des top-managers : la modération s'impose !

**Durant l'année écoulée, l'écart entre les salaires les plus bas et les plus hauts au sein d'une même entreprise s'est encore creusé. Les salaires et bonifications très élevés des dirigeants suisses demeurent une source d'irritation et provoquent l'incompréhension tant des salariés que de la population au sens large. Les mesures prises au niveau politique ne déploient aucun effet. Il faut d'autres dispositions légales pour éradiquer cette culture du bonus.**

---

Adrian Wüthrich, président de Travail.Suisse

---

L'on a beaucoup écrit et débattu récemment sur les salaires des top-managers. Si le débat est possible, c'est grâce à une plus grande transparence. Or, de par ses enquêtes menées ces quinze dernières années sur les salaires des hauts dirigeants d'entreprises suisses, Travail.Suisse a beaucoup contribué à cette transparence. En cela, le « oui » du peuple suisse à l'initiative « contre des rémunérations excessives » en mars 2013, de même que sa mise en œuvre par l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb)<sup>1</sup>, auront été décisifs. La transparence doit permettre de sensibiliser le public à cette thématique, et de régler le problème des salaires exorbitants versés aux managers. L'étude actuelle de Travail.Suisse montre que la fourchette des salaires s'est encore élargie l'an dernier, bien qu'un peu moins que les années précédentes.

Tandis que l'année passée, de nombreux travailleurs/-euses n'ont pas vu leur salaire augmenter – et pour certains, ce n'était pas la première fois –, aucune retenue n'est observable du côté des salaires des hauts dirigeants, qui continuent d'encaisser de généreuses gratifications. D'ailleurs, l'analyse de l'évolution des salaires entre 2011 et 2016 le prouve : si les revenus des travailleurs ordinaires ont progressé de 3,4 pour cent, ceux des top-managers ont réalisé un vigoureux bond de 17 pour cent. Travail.Suisse condamne cela, car ces salaires prohibitifs sont autant de dérives qui mettent en péril la paix sociale.

Il est particulièrement choquant que des bonus soient versés non pas pour récompenser des performances, mais parce qu'ils ont été fixés ainsi l'année précédente. Le principe d'une indemnisation à long terme fondée sur une performance fournie est ainsi perverti. Par ailleurs, les primes d'entrée largement répandues mettent aussi à mal l'effet du long terme parce que l'on honore des exigences avant même de connaître les effets d'une activité de gestion. Il n'est pas bon que les entreprises remplissent à l'avance les poches de gestionnaires qu'il vaudrait mieux évaluer selon des critères clairs et précis. Dans le « cartel des salaires », l'étude conduite par Travail.Suisse désigne les personnes qui gagnent 100 fois plus que leurs collaborateurs/-trices. En fait, les membres de ces conseils d'administration et leurs comités de rémunération mériteraient d'être cloués au pilori. Car ce sont eux qui autorisent les systèmes de rémunération parmi les plus opaques et les salaires les plus démesurés. Maigre consolation, cette année au moins les rapports de rémunération ont été discutés plus vivement que jamais aux assemblées générales des actionnaires.

---

<sup>1</sup> L'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 et exige un rapport de rémunération pour les exercices comptables dès 2014.

La culture des bonus a des effets néfastes sur la culture d'entreprise. Elle nuit à la confiance dans les entreprises et dans l'économie en général. Le « non » à la réforme de l'imposition des entreprises III est un signe clair de la perte de confiance de la population envers les milieux économiques. Si l'économie et ses porte-parole souhaitent retrouver la confiance qu'ils inspiraient par le passé, il va falloir une plus grande retenue au niveau des salaires des cadres dirigeants, et davantage de modestie helvétique. Car vouloir d'un côté justifier par la « concurrence internationale » l'ampleur des bonus prodigués, et de l'autre refuser un congé paternité<sup>2</sup> digne de ce nom, par exemple, ce n'est pas crédible !

Mais pour accroître la confiance dans l'économie, il faudra des mesures politiques de plus grande portée qu'une révision du droit de la société anonyme, d'autant plus que l'initiative contre les rémunérations abusives n'a pas porté les fruits attendus. En Suisse, les travailleurs/-euses sont aussi des citoyens dotés du droit de vote. Les responsables économiques auraient dû s'en rendre compte au plus tard lorsque le peuple a approuvé l'initiative contre les rémunérations abusives et l'initiative contre l'immigration de masse. Des sondages récents montrent qu'une majorité de la population souhaite davantage d'intervention de l'Etat en matière de salaire des managers. Travail.Suisse renoue avec les trois revendications de l'année dernière :

- **Mieux protéger les salaires et les emplois :** En premier lieu, il convient de mettre en œuvre avec efficacité l'obligation d'annoncer les emplois vacants décidée par le Parlement. Dans ce but, il faut que les patrons inscrivent dans leur politique d'embauche une profession de foi en faveur des travailleurs/-euses de notre pays. Le suivi de la mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse<sup>3</sup> permettra de vérifier l'impact obtenu. Ensuite, pour protéger les salaires, une large couverture de salaires minima de branche et/ou régionaux ainsi que le renforcement des instruments d'exécution seront nécessaires. Enfin, et c'est essentiel, il faut appliquer immédiatement la modération aux rémunérations des top-managers, mais aussi conclure des accords salariaux qui fassent progresser notablement les salaires réels de tous les salariés.
- **Transparence fiscale et contribution de solidarité pour les salaires élevés :** Pour Travail.Suisse, les mesures les plus fécondes contre les salaires excessifs des managers demeurent la transparence fiscale et une contribution de solidarité pour les salaires élevés. Dans la pratique, la mise en œuvre pourrait par exemple se faire en levant l'arrêt de la progression situé actuellement à env. 750 000 francs. Car il faut faire en sorte que les salaires des top-managers soient aussi utiles à la société. La contribution de solidarité serait alors une solution pour toutes les entreprises, et non seulement pour les hauts salaires des entreprises du service public qui, après la votation sur l'initiative en faveur de ce même service public, sont au centre du débat politique. Malheureusement, fin février 2017, le Conseil national a rejeté l'intervention en faveur d'une plus grande transparence fiscale déposée par le vice-président Jacques-André Maire.
- **Mettre fin aux rabais fiscaux pour les entreprises :** Le projet fiscal 17 prévoit des cadeaux fiscaux à milliards pour les entreprises. Pourtant ce qu'il faut, c'est un projet qui dissipe le malaise dans la population. Il incombe à l'économie de financer les pertes fiscales. Nous sommes en faveur de la hausse des allocations pour enfant et de formation. Mais la hausse doit profiter aux familles dans tous les cantons.

---

<sup>2</sup> Alors que la Suisse est le seul pays européen à ne pas connaître de réglementation du congé parental ou paternité, la moyenne de l'OCDE est de 9,3 semaines de congé paternité. Source : <http://www.oecd.org/gender/data/length-of-maternity-leave-parental-leave-and-paid-father-specific-leave.htm> (15 juin 2017)

<sup>3</sup> Motion 16.4151 déposée par le groupe PDC : Suivi de l'efficacité de la loi d'application de l'initiative « contre l'immigration de masse ».

Hopfenweg 21  
PF/CP 5775  
CH-3001 Bern  
T 031 370 21 11  
info@travailsuisse.ch  
www.travailsuisse.ch

Conférence de presse du 22 juin 2017 / discours

## La 13<sup>ème</sup> étude annuelle sur les salaires des managers

**La 13<sup>ème</sup> étude annuelle sur les salaires des managers montre que même dans un contexte de stagnation des prix et des salaires, ceux des top managers ont continué à augmenter dans plus de la moitié des 27 grandes entreprises analysées. Les 10 CEO les plus payés de Suisse sont toujours les mêmes, seuls quelques petits changements dans l'ordre de classement peuvent être observés.**

---

Jacques-André Maire, Conseiller national et vice-président de Travail.Suisse

---

De plus, dans la moitié de ces entreprises, l'écart entre le salaire le plus élevé et le plus bas a encore augmenté entre 2015 et 2016. Ainsi 40 top managers de grandes entreprises suisses gagnent plus de 100 fois plus que les collaborateurs les moins bien payés de leur entreprise - avec un écart record de 1 : 264 chez UBS ! En moyenne, les écarts entre les plus hauts et les plus bas salaires se sont accrus globalement entre 2011 et 2017, même si dans une minorité de cas ils se sont réduits quelque peu.

Il est particulièrement choquant de constater que durant ces six dernières années, les salaires des CEO et des autres membres des directions des grandes entreprises considérées ont augmenté en moyenne de 17%... alors que l'augmentation moyenne des salaires des employés de ces entreprises s'est élevée, durant la même période, à 3,4%, soit 5 fois moins environ !

Relevons que durant cette période, les négociations salariales menées par les syndicats ont été le plus souvent ardues en raison du contexte conjoncturel difficile lié au franc fort ainsi qu'à une stagnation de la croissance économique dans la zone Euro. Visiblement, les restrictions demandées au plus grand nombre des employés n'ont pas atteint les top managers des plus grandes entreprises de notre pays !

Quelques cas de baisse de la rémunération des CEO de grandes entreprises ont toutefois été constatés en 2016, notamment dans des secteurs touchés par les difficultés conjoncturelles (horlogerie, machines notamment) ou pour rectifier un peu des hausses exceptionnellement élevées intervenues l'année précédente (CS, Lindt et Sprüngli)

Une fois de plus, nous devons malheureusement constater que l'acceptation massive de l'Initiative Minder (en 2013) qui voulait limiter les salaires abusifs en Suisse n'a toujours pas eu de réels effets. Rappelons que les dispositions d'application de l'initiative confient aux actionnaires la responsabilité de fixer les salaires des managers, or l'évolution constatée montre qu'il n'y a pas de réelle volonté de plafonner les salaires des dirigeants. Trop souvent les actionnaires prennent d'éventuelles mesures pour limiter le salaire fixe mais laissent croître la part de rémunération liée à la performance ou encore

détournent le système de contrôle en confiant aux managers des mandats complémentaires rémunérés séparément.

A propos des bonus qui devraient être liés aux performances de l'entreprise, il est intéressant - ou inquiétant - de constater que dans près de la moitié des entreprises considérées, l'attribution de la part variable du revenu (bonus) n'est pas discutée séparément du salaire fixe qui lui n'est pas lié aux résultats ! De plus dans d'autres entreprises, il y a une discussion séparée, mais les bonus sont fixés avant que les résultats de l'année soient connus ! C'est dire si dans la grande majorité des grandes entreprises analysées, la notion de bonus lié aux performances est un mythe qui ne correspond en rien à la réalité. En définitive, seules 6 entreprises sur les 27 analysées appliquent vraiment le principe des bonus liés aux résultats de l'exercice.

Globalement, les rémunérations des membres des directions des grandes entreprises sont pratiquement toujours acceptées par les assemblées d'actionnaires et le plus souvent à de très confortables majorités. Un seul rejet a été enregistré en 2016, mais il n'a pas eu d'effet direct puisque ce vote avait, comme dans la plupart des cas, un caractère consultatif !

La médiatisation des débats relatifs aux rémunérations des top managers peut avoir une relative influence sur les décisions des assemblées d'actionnaires, mais sans véritablement les remettre en question. A titre d'exemple, la décision de l'Assemblée générale du Crédit suisse a été prise cette année à une majorité de 58% « seulement » suite aux contestations émises notamment par la Fondation Ethos.

A l'évidence, la révision du droit des actionnaires qui doit arriver au Parlement devra impérativement renforcer le pouvoir de ceux-ci en matière de contrôle des salaires des managers si l'on veut que la volonté du peuple soit respectée et que l'initiative Minder ait enfin un effet significatif !

Sinon, il faut craindre que la rupture de confiance entre les citoyens et le monde économique s'accroisse encore. Le refus de la RIE III est un nouveau signal très clair qui devrait alerter une fois de plus les parlementaires - et les actionnaires.

**A propos de la présence des femmes dans les conseils d'administration :** Elle continue à progresser légèrement mais elle reste toujours insuffisante avec moins de 24% en 2016.

**Dans les organes de direction des grandes entreprises :** La proportion de femmes stagne et elle reste dramatiquement faible à 6% ! En plus du manque de reconnaissance, par les milieux économiques, des réelles compétences des femmes ; cette situation montre aussi que les difficultés à concilier carrière professionnelle et vie familiale sont encore très importantes dans notre pays et que des mesures efficaces doivent encore être prises notamment pour améliorer l'accueil extrafamilial des enfants.

Hopfenweg 21  
PF/CP 5775  
CH-3001 Bern  
T 031 370 21 11  
info@travailsuisse.ch  
www.travailsuisse.ch

Conférence de presse du 22 juin 2017 / discours

## **Salaires des Managers 2016: L'écart des salaires continue de se creuser – L'initiative contre les rémunérations abusives reste sans effet**

**Durant l'exercice 2016 aussi, les salaires des managers ont continué d'augmenter. L'étude sur les salaires des managers de Travail.Suisse, l'organisation faîtière indépendante des travailleuses et des travailleurs, prouve que l'écart des salaires continue d'augmenter dans la majorité des entreprises étudiées. L'UBS est en tête du peloton avec un écart des salaires de 1:264. Aucun impact modérateur sur les rémunérations n'a été constaté suite à l'adoption de l'initiative contre les rémunérations abusives. Les propositions de vote relatives aux rémunérations lors des assemblées générales ne sont également pas efficaces et il existe des possibilités de contourner l'interdiction des primes d'entrée en fonction.**

---

Gabriel Fischer, Responsable de la politique économique Travail.Suisse

---

Depuis quinze ans, Travail.Suisse étudie les salaires des cadres dirigeants dans 27 entreprises suisses et leurs liens avec le développement de l'écart des salaires, c'est-à-dire le rapport entre le salaire le plus élevé et le plus bas dans l'entreprise.

### **Salaires les plus élevés: En 2016 aussi, les salaires ont augmenté dans les directions des entreprises.**

En comparaison avec les années précédentes, le développement des salaires des managers de 2016 a été un peu plus modeste. Cependant, la plus grande partie des CEO ainsi que les membres des directions des groupes ont pu se réjouir d'avoir été grassement rémunérés. En moyenne, les salaires des managers ont augmenté de 6% dans les entreprises étudiées (cf. Annexe 2).

Pour les CEO d'Ascom (+10%), Implenla (+17%), Valora (+52%) et Zurich (+68%), les rémunérations ont même été nettement plus élevées que lors des années précédentes (cf. Annexe 3). Mais les autres membres de direction des groupes de Lonza (+27%), Implenla (+31%), Novartis (+49%) et Valora (+67%) ont massivement augmenté le montant de leurs bonus (cf. Annexe 4).

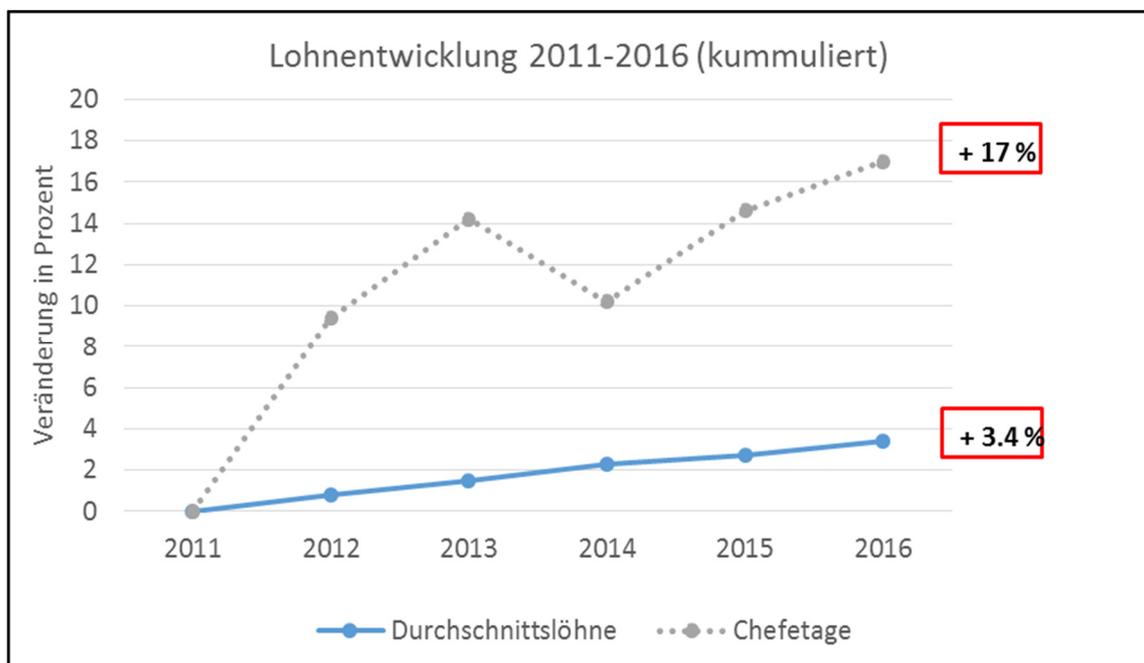
Dans 19 entreprises, on trouve des membres des directions des groupes ou des conseils d'administration qui encaissent plus de 2 millions; en tout, cela concerne 117 managers. 40 d'entre eux se retrouvent, à nouveau, dans le cartel des salaires de Travail.Suisse (cf. Annexe 1). Le cartel des

salaires est constitué par le classement des managers qui gagnent au moins 100 fois plus que leurs collaborateurs. Cette classification montre clairement que les salaires indécents sont toujours un fait bien réel. Les deux grandes banques UBS et Crédit Suisse emploient la majorité de ces castes de dirigeants privilégiés. A côté de cela, on trouve aussi sur la liste les dirigeants de Zurich Insurance, Roche, Novartis, Nestlé, ABB, Lindt&Sprüngli et Swatch. A sommet du classement, on retrouve des visages connus comme Sergio Ermotti (UBS), Severin Schwan (UBS), Paul Bulcke (Nestlé), Ulrich Spiesshofer (ABB), Joseph Jimenez (Novartis) et Tidjane Thiam (CS). Mais aussi Mario Greco, le nouveau CEO de Zurich Insurance qui s'est hissé, cette année, en pole position. Ceci notamment parce qu'en plus d'une grasse rémunération, il a également perçu un versement de 4.2 millions de francs. Ce versement est effectué à titre de compensation, selon le rapport d'activité, pour compenser le bonus qu'il ne recevra plus par son ancien employeur durant les années à venir, parce qu'il est désormais employé par Zurich Insurance.

### Augmentation continue depuis 2011 – L'initiative sur les salaires abusifs n'a produit aucun effet modérateur

Une comparaison sur plusieurs années met plus clairement en évidence l'augmentation des salaires des dirigeants. Ainsi depuis 2011, c'est-à-dire depuis la période principale de l'initiative sur les salaires abusifs, la rémunération des CEO et même de plus des trois quarts des autres membres des directions des groupes a nettement augmenté (cf. Graphique 1).

**Graphique 1: Développement des salaires moyens et de ceux de l'étage de la direction entre 2011 et 2016**

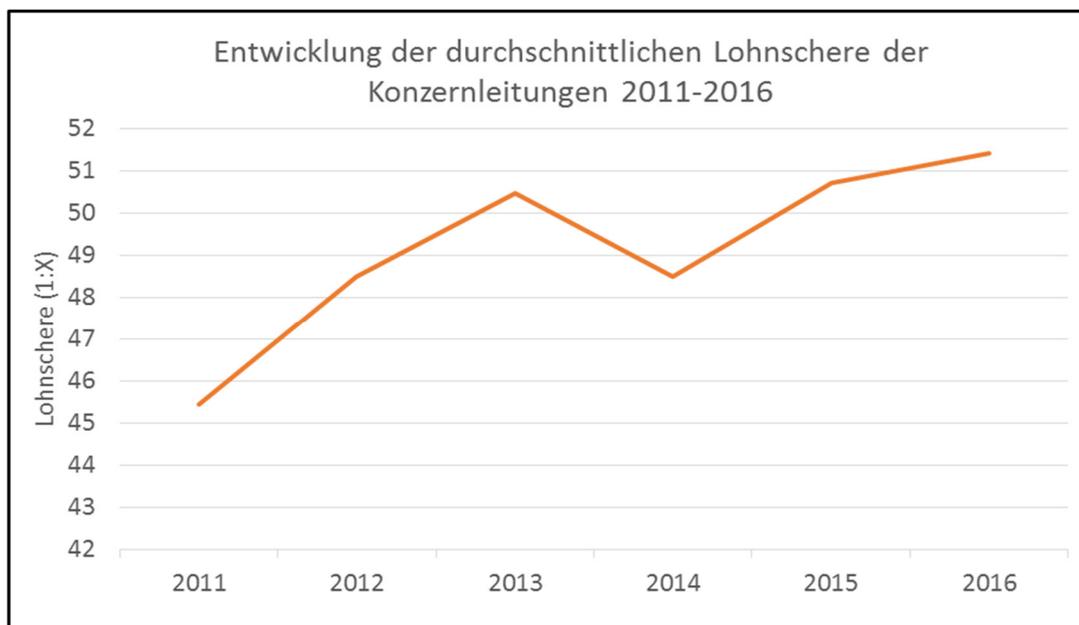


Source: *Étude de Travail.Suisse; l'indice des salaires de l'OFS, (graphique élaboré par nos soins)*

Alors que durant les six dernières années, les indemnités pour les directions des groupes ont augmenté de 17%, les travailleurs « normaux » ont dû se contenter d'augmentations salariales de

3,4%. En conséquence, l'écart des salaires a continué d'augmenter au cours des dernières années pour une nette majorité des entreprises étudiées (cf. Graphique 2).

**Graphique 2: Développement de l'écart des salaires moyens de l'ensemble des directions de groupes de 2011 à 2016**



Alors que l'écart des salaires était en moyenne encore de 1:45 en 2011 pour les entreprises examinées, il est passé à plus de 1:51 en 2016. Ce développement n'est pas seulement influencé par les grandes entreprises de la finance et de l'industrie pharmaceutique, mais c'est un fait qu'on peut constater dans toutes les branches. Comme exemples d'augmentation de l'écart salarial au cours des dernières années, nous avons Valora avec le CEO Michael Müller (de 1: 23 à 1:59), Lonza avec son chef Richard Ridinger (de 1:40 à 1:76), Yves Serra de Georg Fischer (de 1:32 à 1:54), le CEO de Helvetia Stefan Loacker (de 1:25 à 1:37) ou le chef de Bobst, Jean-Pascal Bobst, (de 1:20 à 1:32) ainsi que le reste des membres des directions des groupes de Valora (de 1:12 à 1:42), Lonza (de 1:23 à 1: 41) ou Lindt&Sprüngli (de 1:34 à 1:52) (cf. Annexe 3&4).

Ces chiffres prouvent de manière impressionnante le développement des salaires des dirigeants et il est clair que l'initiative contre les salaires abusifs n'exerce aucune influence modératrice sur les salaires des managers. Elle ne constitue pas un instrument efficace pour les trois raisons suivantes:

1. **Aucun impact modérateur visible:** Comme le montre le résultat de l'étude sur les salaires des managers, aucun impact modérateur de l'initiative sur les rémunérations abusives n'a été constaté jusque-là sur les rémunérations du management. A l'inverse, durant ces dernières années aussi, les rémunérations des managers ont continué de progresser et l'écart des salaires a augmenté à l'intérieur des entreprises.
2. **Des votes inutiles lors des AG:** Suite à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb), les entreprises sont tenues de procéder à des votes contraignants sur les rémunérations des dirigeants, lors des assemblées générales. Mais seul un vote séparé sur les indemnités fixes et les indemnités variables

(bonus) pourrait s'avérer judicieux. Qui plus est, le vote sur les bonus doit être effectué de manière rétrospective, donc l'année suivante, quand les résultats de l'exercice sont disponibles. Seulement six des entreprises examinées effectuent ce vote en cascade. Pour les 16 entreprises restantes, l'adoption des bonus se fait à l'avance et donc sans aucune connaissance sur la marche des affaires de l'entreprise (cf. Annexe 5). Aucune adaptation des modalités de vote n'a été observée non plus au cours des dernières années. C'est uniquement chez Ascom que le vote commun des rémunérations variables et fixes, en vigueur jusqu'à 2015, a été séparé depuis l'année dernière. Cependant, les parties variables sont également soumises à un vote prospectif.

3. **Possibilités de contournement:** Ce sont, en particulier, les indemnités exorbitantes d'entrée et de départ qui sont perçues comme indécentes par la population. Certes, le paiement d'avance (sans contrepartie) est interdit par l'ORAb. Par contre, les primes d'entrée qui libèrent le manager en rachetant les bonus planifiés par l'ancien employeur sont autorisées. Ainsi, Zurich Insurance a versé au nouveau CEO, Mario Greco, plus de 4 millions de francs qui ont compensé ses bonus laissés à son ancien employeur. Des indemnités de départ, contractuelles ou statutaires ont également été invalidées grâce à l'ORAb. Sont par contre toujours autorisés: le maintien du versement du salaire jusqu'à la fin du délai de résiliation, les clauses de non-concurrence rémunérées et pour des durées excessivement longues ainsi que les contrats de prestations de conseil dans lesquels la contrepartie n'est pas montrée de manière transparente.

Pour Travail.Suisse, il est clair que des règlements plus stricts devront être impérativement adoptés pour atténuer les salaires exorbitants des managers, lors de la révision du droit sur la société anonyme, sinon il faut s'attendre à une nouvelle ruée sur les bonus qui entraînera à son tour des coûts aux niveaux politique et social.

### **Femmes: Davantage de femmes deviennent membres des conseils d'administration, mais aucun progrès n'est constaté dans les directions des groupes**

La tendance à toujours plus de femmes membres des conseils d'administration s'est maintenue. Le quota de femmes a ainsi pu doubler au cours des dix dernières années, pourtant les femmes membres de conseils d'administration occupent toujours moins d'un siège sur quatre. La situation dans les directions des groupes est, quant à elle, vraiment dramatique. Fin 2016, seuls 13 des 204 postes de direction des groupes étaient occupés par des femmes, ce qui donne une proportion de femmes de seulement 6% (cf. Annexe 6). Même en comparaison sur un plan international, cela est scandaleusement bas. Selon les données du Peterson Institut for International Economics<sup>1</sup>, la Suisse occupe la quatrième place en partant de la fin du classement des 59 pays étudiés, concernant la représentation des femmes dans les directions d'entreprises.

---

<sup>1</sup> PIIE (2016): <https://piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidence-global-survey>

Hopfenweg 21  
PF/CP 5775  
CH-3001 Bern  
T 031 370 21 11  
info@travailsuisse.ch  
www.travailsuisse.ch

Conférence de presse du 22 juin 2017 / discours

## 13<sup>e</sup> étude sur les salaires des dirigeants

**Pour la treizième fois, Travail.Suisse a mené son étude sur les salaires des dirigeants. L'association faitière indépendante des travailleurs et travailleuses a analysé les écarts salariaux pratiqués par 27 entreprises suisses. La transparence des rémunérations n'est toujours pas de mise ni pour les directions de groupe, ni pour les plus bas salaires. A deux exceptions près, ces derniers ne sont révélés que sur demande – et encore...**

---

Miriam Hofstetter, collaboratrice de projet chez Travail.Suisse

---

Cette année aussi, les salaires exorbitants des dirigeants alimentent les débats et suscitent une grande incompréhension au sein de la société. Une fois de plus, les hauts responsables d'entreprises et leurs salaires excessifs ont fait couler beaucoup d'encre. De l'avis général, les rémunérations qu'ils perçoivent sont injustifiées et exagérées. Bien que le mécontentement dans la population se soit exprimé en 2013, avec l'adoption de l'initiative « contre les rémunérations abusives », celle-ci n'a pas atteint son but. De plus, la révision prévue du droit de la société anonyme semble manquer de l'ambition nécessaire pour changer les choses.

Dans le cadre de l'étude sur les salaires des dirigeants d'entreprise, Travail.Suisse passe chaque année à la loupe les écarts salariaux dans 27 entreprises<sup>1</sup> suisses de diverses branches.<sup>2</sup> Parmi elles l'on trouve 22 sociétés cotées en bourse, 2 entreprises organisées en coopérative, la RUAG (qui appartient exclusivement à la Confédération) et La Poste, société anonyme de droit spécial en possession exclusive de la Confédération. Le voyageur Kuoni, qui par le passé faisait partie de l'échantillon, a été repris en 2016 par la société de participation EQT et est sorti de la bourse. Puisque le rapport de rémunération n'est plus disponible, nous n'avons pas pu retenir Kuoni cette année.

### Trois écarts salariaux

L'étude aborde notamment la politique de rémunération des entreprises analysées. La compilation des fourchettes de salaire y tient une place de choix. Elle décrit le rapport entre le salaire le plus faible et le salaire le plus élevé au sein d'une entreprise. Elle permet également de comparer l'année en cours avec les années précédentes, ainsi que les entreprises entre elles. Trois écarts sont mesurés :

---

<sup>1</sup> ABB, Ascom, Bâloise, Bobst, Clariant, Coop, Credit Suisse, Georg Fischer, Helvetia, Implenla, Kuoni, Lindt & Sprüngli, Lonza, Migros, Nestlé, Novartis, Oerlikon, La Poste, Roche, RUAG, Schindler, Swatch, Swiss Life, Swisscom, UBS, Valora et Zürich.

<sup>2</sup> Chimie et pharma, finance, commerce de détail, anciennes entreprises publiques, industrie des machines, alimentaire, construction, voyage et horlogerie.

1. Le rapport entre la rémunération totale la plus élevée (en général le/la CEO) et le plus bas salaire versé par l'entreprise.
2. Le rapport entre la rémunération moyenne d'un membre de la direction du groupe et le plus bas salaire de l'entreprise.
3. Le rapport entre la rémunération d'un membre du conseil d'administration et le plus bas salaire de l'entreprise.

Pour obtenir l'écart avec la rémunération moyenne d'un membre de la direction du groupe, il convient en outre de préciser si le CEO est compris, ou non, dans le calcul. Donc il s'agit de calculer d'une part la rémunération moyenne de tous les membres de la direction du groupe, et d'autre part la rémunération moyenne de tous les membres de la direction du groupe sauf celle du CEO. Cette distinction s'opère depuis 2007, soit depuis l'entrée en vigueur des modifications du droit des obligations et la contrainte imposée aux entreprises de publier dans leur rapport de gestion la rémunération la plus élevée versée au sein de la direction du groupe.

Sur la base des données collectées et des disparités calculées, Travail.Suisse crée chaque fois l'affiche « Le cartel des salaires ». Y figurent les personnes qui gagnent au moins cent fois plus que les salariés aux plus bas revenus de l'entreprise. Afin de pouvoir comparer les rapports entre les salaires, il est question d'écart salariaux entre des personnes. Lors de changement de fonction, d'arrivée dans l'entreprise ou de départ en cours d'exercice comptable, la rémunération est extrapolée à une année.

### **Revenus les plus faibles : Sur demande seulement – et encore...**

Puisqu'il enquête sur les salaires des dirigeants depuis 2005, Travail.Suisse est en mesure de montrer leur évolution sur les treize années écoulées. Les chiffres utilisés pour calculer la fourchette salariale proviennent d'abord de rapports de gestion et de rapports de rémunération des entreprises. Lorsque toutes les données requises ne ressortaient pas des rapports à disposition, nous avons demandé aux entreprises de nous fournir les informations manquantes. C'est ainsi que nous avons obtenu la plupart des chiffres des salaires les plus bas. Seules La Poste et Swisscom publient les plus faibles revenus dans leurs rapports de gestion. Plusieurs entreprises ont refusé de révéler le montant du salaire le plus faible. Parmi celles-ci : Novartis, ABB, Swatch, Oerlikon, Lonza, Bobst, Valora et désormais aussi Clariant, Credit Suisse, Lindt & Sprüngli ainsi que Schindler. Nous estimons le plus bas salaire versé chez Novartis au moyen des informations fournies par le groupe pharmaceutique comparable Roche. Quant aux autres entreprises, leurs plus bas revenus ont été établis à l'aide de conventions collectives de travail ou de l'Indice suisse des salaires diffusé par l'Office fédéral de la statistique.

### **Manque de transparence dans les directions de groupe**

A ce jour, les entreprises ne sont obligées de publier séparément que la rémunération la plus élevée d'un membre de la direction, qui en général est celle du CEO. Le manque de transparence le plus flagrant concerne la direction du groupe. Dans bien des sociétés, les rétributions des autres membres sont dissimulées car regroupées dans un montant total. Il n'est donc pas possible d'identifier des écarts de salaire à l'intérieur d'une instance. Seule une valeur moyenne peut être calculée, comme on peut le voir sur le cartel des salaires 2016 des dirigeants d'UBS et de CS. Par ailleurs, lorsqu'il y a des changements de fonction, la situation perd encore en transparence : Si un CEO quitte l'entreprise en cours

d'année, son indemnité de départ doit certes figurer dans le rapport des rémunérations, mais pas séparément – pour autant que son successeur ou un autre membre de la direction ait gagné plus que lui pendant l'année sous revue. Puisque en pareil cas, l'ancien CEO est considéré comme faisant partie du reste de la direction, le montant de l'indemnité moyenne est totalement faussé car, selon l'entreprise, le CEO peut gagner plus du double d'un membre de la direction. Par exemple, l'entreprise Oerlikon a changé de CEO en 2016. Vu la courte durée du passage dans l'entreprise tant de l'ancien que du nouveau CEO, la rémunération la plus élevée était celle d'un autre dirigeant. En conséquence, seul le salaire du directeur financier a figuré séparément dans le rapport des rémunérations, celles des deux CEO étant éludées.

Cette situation est profondément insatisfaisante. Il faut modifier les directives sur la transparence de manière à ce que les rémunérations individuelles de chaque dirigeant soient publiées.

## Annexe 1: Cartel des salaires 2016

### Classement de l'écart salarial 2016

Place	Groupe	Nom	Fonction 2016	Salaire + élevé (en mio. CHF)	Salaire + bas (en mio. CHF)	Ecart salarial
1	UBS	Sergio Ermotti	CEO	13.70 <sup>1</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 264
2	Zürich	Mario Greco	CEO	13.63 <sup>3</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 243
3	Roche	Severin Schwan	CEO	14.05 <sup>4</sup>	0.061 <sup>7</sup>	1 : 230
4	Nestlé	Paul Bulcke	CEO	11.78 <sup>4</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 227
5	ABB	Ulrich Spiesshofer	CEO	9.28 <sup>1</sup>	0.043 <sup>6</sup>	1 : 216
6	Novartis	Joseph Jimenez	CEO	11.99 <sup>4</sup>	0.061 <sup>5</sup>	1 : 197
7	CS	Tidjane Thiam	CEO	10.24 <sup>1</sup>	0.056 <sup>6</sup>	1 : 183
8	Lindt & Sprüngli	Ernst Tanner	Jusqu'au 30.9.16 CEO (à partir du 1.10.16 PCA exécutif)	8.29 <sup>4</sup>	0.048 <sup>7</sup>	1 : 173
9	Roche	Daniel O'Day	COO Division Roche Pharma	9.49 <sup>4</sup>	0.061 <sup>7</sup>	1 : 155
10	Novartis	David Epstein	Directeur Division Novartis Pharmaceuticals	9.14 <sup>3</sup>	0.061 <sup>5</sup>	1 : 150
11	UBS	Ulrich Körner	President Asset Management et President Europe, Middle East and Africa	7.65 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 147
12	UBS	Sabine Keller-Busse	Group Head Human Resources	7.65 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 147
13	UBS	Kirt Gardner	CFO	7.65 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 147
14	UBS	Tom Naratil	President Wealth Management Americas, et President UBS Americas	7.65 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 147
15	UBS	Andrea Orcel	President Investment Bank	7.65 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 147
16	UBS	Kathryn Shih	President UBS Asia Pacific	7.65 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 147
17	UBS	Lukas Gähwiler	Jusqu'au 31.8.16 President Personal & Corporate et President UBS Switzerland	7.65 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 147
18	UBS	Martin Blessing	A partir du 1.9.16 President Personal & Corporate et President UBS Switzerland	7.65 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 147
19	UBS	Christian Bluhm	Group CRO	7.65 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 147
20	UBS	Axel P. Lehmann	Group COO	7.65 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 147
21	UBS	Jürg Zeltner	President Wealth Management	7.65 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 147
22	UBS	Markus Diethelm	Group General Counsel	7.65 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 147
23	Novartis	Michael Ball	CEO Alcon	8.76 <sup>3</sup>	0.061 <sup>5</sup>	1 : 144
24	Swatch	Nick Hayek	CEO et membre CA	6.13 <sup>4</sup>	0.048 <sup>6</sup>	1 : 128
25	UBS	Axel Weber	PCA	6.07 <sup>1</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 117
26	Nestlé	Peter Brabeck-Letmathe	PCA	5.86 <sup>4</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 113
27	CS	James L. Amine	Directeur Investment Banking	5.71 <sup>2</sup>	0.056 <sup>6</sup>	1 : 102
28	CS	Pierre-Olivier Bouée	Chief Operating Officer	5.71 <sup>2</sup>	0.056 <sup>6</sup>	1 : 102
29	CS	Peter Goerke	Directeur Human Resources, Communications and Branding	5.71 <sup>2</sup>	0.056 <sup>6</sup>	1 : 102
30	CS	Thomas Gottstein	CEO Credit Suisse (Suisse) AG, CEO Swiss Universal Bank	5.71 <sup>2</sup>	0.056 <sup>6</sup>	1 : 102
31	CS	Iqbal Khan	International Wealth Management	5.71 <sup>2</sup>	0.056 <sup>6</sup>	1 : 102
32	CS	Romeo Cerutti	General Counsel	5.71 <sup>2</sup>	0.056 <sup>6</sup>	1 : 102
33	CS	David Mathers	CFO et CEO du Credit Suisse International et du Credit Suisse Securities (Europe)	5.71 <sup>2</sup>	0.056 <sup>6</sup>	1 : 102
34	CS	Joachim Oechslin	CRO	5.71 <sup>2</sup>	0.056 <sup>6</sup>	1 : 102
35	CS	Timothy O'Hara	Jusqu'au 06.09.16 CEO Global Markets	5.71 <sup>2</sup>	0.056 <sup>6</sup>	1 : 102
36	CS	Brian Chin	A partir du 07.09.16 CEO Global Markets	5.71 <sup>2</sup>	0.056 <sup>6</sup>	1 : 102
37	CS	Helman Sitohang	CEO Asia Pacific	5.71 <sup>2</sup>	0.056 <sup>6</sup>	1 : 102
38	CS	Lara Warner	Chief Compliance and Regulatory Affairs Officer	5.71 <sup>2</sup>	0.056 <sup>6</sup>	1 : 102
39	Roche	Christoph Franz	PCA	6.17 <sup>4</sup>	0.061 <sup>7</sup>	1 : 101
40	ABB	Bernhard Jucker	President of the Europe Region/Chairman of Divisional Transformation Team	4.30 <sup>1</sup>	0.043 <sup>6</sup>	1 : 100

#### Remarques

- <sup>1</sup> Selon le rapport d'activité
- <sup>2</sup> Calculé comme rémunération moyenne des membres (restants) de la direction du groupe
- <sup>3</sup> Salaire calculé sur une base annuelle, en sus l'éventuelle compensation de versements de bonus de l'employeur précédent (prime d'entrée) ou la poursuite du versement du salaire / mandats de consultant après le départ de l'entreprise (indemnité de départ)
- <sup>4</sup> Calcul de Travail.Suisse
- <sup>5</sup> Roche sert d'indicateur pour le salaire le plus bas de Novartis (puisque Novartis ne donne aucune indication)
- <sup>6</sup> Salaire le plus bas selon la CCT (CCT des industries horlogères, CTT MEM, VAB)
- <sup>7</sup> Salaire le plus bas indiqué par l'entreprise

## Annexe 2: Rémunération moyenne des membres de la direction (y compris le CEO) 2015-2016

Entreprise	Rémunération moyenne des membres de la direction (y compris le CEO)		
	2015	Δ	2016
Valora	1.33	69%	2.24
Novartis	4.79	41%	6.75
Implenia	1.01	34%	1.34
Lonza	2.21	26%	2.78
Zurich	4.35	20%	5.23
Helvetia	1.36	14%	1.54
Ascom	0.61	9%	0.67
ABB	3.79	4%	3.95
Lindt & Sprüngli	3.17	3%	3.28
SwissLife	2.39	3%	2.46
Clariant	3.47	3%	3.57
Georg Fischer	1.55	2%	1.58
Swisscom	1.12	2%	1.14
Bobst	1.00	1%	1.01
Migros	0.77	1%	0.78
Post	0.59	0%	0.59
Ruag	0.64	0%	0.64
Credit Suisse	6.22	-4%	5.98
Bâloise	1.77	-4%	1.69
Coop	0.63	-5%	0.60
Nestlé	4.05	-6%	3.81
Roche	7.68	-8%	7.09
Oerlikon	2.33	-10%	2.11
Swatch	2.12	-11%	1.88
UBS	9.04	-12%	8.00
Schindler	2.42	-13%	2.11
<b>Changement moyen</b>		<b>6%</b>	

**Remarque:** Pour assurer la comparabilité, les compensations de versements de bonus de l'employeur précédent (prime d'entrée) de Mario Greco (Zurich) et Tidjane Thiam (CS) ne sont pas pris en compte ici.

### Annexe 3: Rémunérations et écarts salariaux entre les CEOs et les salaires les plus bas

Entreprise	Rémunération (en mio CHF) / Ecart salarial	2011	Δ	2012	Δ	2013	Δ	2014	Δ	2015	Δ	2016	Δ Ecart salarial 2011-2016
ABB	Rémunération CEO	9.37	8%	10.16	-16%	8.53	-11%	7.58	20%	9.10	2%	9.28	
	Ecart salarial	1 : 208	8%	1 : 225	-19%	1 : 182	-3%	1 : 177	20%	1 : 212	2%	1 : 216	3.9%
Ascom	Rémunération CEO	1.79	-40%	1.08	31%	1.41	-23%	1.09	9%	1.18	10%	1.31	
	Ecart salarial	1 : 35	-41%	1 : 21	21%	1 : 25	-39%	1 : 15	9%	1 : 17	-2%	1 : 16	-54.1%
Bâloise	Rémunération CEO	2.87	-2%	2.80	-3%	2.73	0%	2.73	-11%	2.44	-11%	2.19	
	Ecart salarial	1 : 54	-4%	1 : 51	-3%	1 : 50	0%	1 : 50	-7%	1 : 46	-11%	1 : 41	-23.3%
Bobst	Rémunération CEO	1.16	18%	1.37	13%	1.55	18%	1.83	3%	1.88	3%	1.93	
	Ecart salarial	1 : 20	18%	1 : 23	11%	1 : 26	16%	1 : 30	2%	1 : 30	4%	1 : 32	60.6%
Clariant	Rémunération CEO	5.20	42%	7.41	-13%	6.44	-17%	5.38	4%	5.61	4%	5.85	
	Ecart salarial	1 : 83	33%	1 : 110	-14%	1 : 94	-18%	1 : 77	3%	1 : 80	3%	1 : 82	-0.3%
Credit Suisse	Rémunération CEO	8.10	27%	10.31	-9%	9.43	-1%	9.38	117%	20.32	-50%	10.24	
	Ecart salarial	1 : 162	18%	1 : 191	-9%	1 : 175	-1%	1 : 174	109%	1 : 363	-50%	1 : 183	12.9%
Georg Fischer	Rémunération CEO	1.73	4%	1.81	19%	2.15	6%	2.29	22%	2.78	7%	2.98	
	Ecart salarial	1 : 32	2%	1 : 33	19%	1 : 39	5%	1 : 41	22%	1 : 50	7%	1 : 54	65.8%
Helvetia	Rémunération CEO	1.38	8%	1.49	10%	1.63	8%	1.76	11%	1.95	8%	2.12	
	Ecart salarial	1 : 25	11%	1 : 27	4%	1 : 29	6%	1 : 30	11%	1 : 34	8%	1 : 37	48.7%
Implenia	Rémunération CEO	2.87	-31%	1.97	5%	2.07	-1%	2.04	13%	2.30	17%	2.69	
	Ecart salarial	1 : 45	-13%	1 : 39	5%	1 : 41	-2%	1 : 40	13%	1 : 45	17%	1 : 53	18.7%
Kuoni	Rémunération CEO	2.21	27%	2.82	-4%	2.69	-8%	2.48	23%	3.04	k.A.	k.A.	
	Ecart salarial	1 : 44	24%	1 : 54	-5%	1 : 51	-7%	1 : 48	23%	1 : 59	k.A.	k.A.	k.A.
Lindt & Sprüngli	Rémunération CEO	10.73	-15%	9.13	5%	9.59	-20%	7.65	19%	9.14	-9%	8.29	
	Ecart salarial	1 : 230	-15%	1 : 195	4%	1 : 202	-22%	1 : 157	21%	1 : 190	-9%	1 : 173	-25.1%
Lonza	Rémunération CEO	2.18	162%	5.72	-61%	2.22	13%	2.50	58%	3.95	8%	4.25	
	Ecart salarial	1 : 40	242%	1 : 135	-70%	1 : 41	12%	1 : 46	56%	1 : 72	6%	1 : 76	92.5%
Migros	Rémunération CEO	0.86	1%	0.87	2%	0.89	2%	0.90	2%	0.92	1%	0.93	
	Ecart salarial	1 : 18	1%	1 : 18	-3%	1 : 17	5%	1 : 18	0%	1 : 18	1%	1 : 18	2.6%
Nestlé	Rémunération CEO	11.30	12%	12.61	-5%	11.96	1%	12.04	-3%	11.73	0.4%	11.78	
	Ecart salarial	1 : 216	10%	1 : 238	-4%	1 : 230	-5%	1 : 218	-0.2%	1 : 217	4%	1 : 227	4.8%
Novartis	Rémunération CEO	15.72	-16%	13.23	0%	13.23	-4%	12.65	-8%	11.60	3%	11.99	
	Ecart salarial	1 : 266	-18%	1 : 219	-1%	1 : 217	-4%	1 : 208	-7%	1 : 193	2%	1 : 197	-26.2%
Oerlikon	Rémunération CEO	4.13	2%	4.20	86%	7.81	-44%	4.40	0.3%	4.42	-53%	2.10	
	Ecart salarial	1 : 67	1%	1 : 68	83%	1 : 124	-44%	1 : 69	0.2%	1 : 70	-53%	1 : 33	-51.0%
Post	Rémunération CEO	0.92	-8%	0.85	-10%	0.77	8%	0.82	19%	0.98	-1%	0.97	
	Ecart salarial	1 : 21	-9%	1 : 19	-10%	1 : 17	2%	1 : 17	19%	1 : 21	-1%	1 : 20	-0.5%
Roche	Rémunération CEO	12.41	27%	15.79	-13%	13.74	3%	14.16	14%	16.08	-13%	14.05	
	Ecart salarial	1 : 210	26%	1 : 265	-14%	1 : 228	2%	1 : 232	15%	1 : 268	-14%	1 : 230	9.4%
Ruag	Rémunération CEO	0.55	36%	0.75	24%	0.94	6%	0.99	13%	1.12	-9%	1.02	
	Ecart salarial	1 : 12	36%	1 : 16	23%	1 : 20	14%	1 : 23	1%	1 : 23	-3%	1 : 22	84.8%
Schindler	Rémunération CEO	6.61	-28%	4.73	-22%	3.71	4%	3.86	6%	4.11	1%	4.16	
	Ecart salarial	1 : 121	-30%	1 : 84	-23%	1 : 65	9%	1 : 71	8%	1 : 77	0%	1 : 77	-36.1%
Swatch	Rémunération CEO	6.66	-4%	6.39	11%	7.11	8%	7.64	-8%	6.99	-10%	6.29	
	Ecart salarial	1 : 146	-6%	1 : 137	10%	1 : 151	6%	1 : 160	-8%	1 : 146	-10%	1 : 132	-10.0%
Swisscom	Rémunération CEO	1.57	17%	1.83	-12%	1.61	10%	1.77	3%	1.83	0%	1.83	
	Ecart salarial	1 : 35	17%	1 : 40	-20%	1 : 32	10%	1 : 35	3%	1 : 37	0%	1 : 37	6.2%
SwissLife	Rémunération CEO	4.16	-19%	3.37	26%	4.24	-19%	3.44	4%	3.58	7%	3.82	
	Ecart salarial	1 : 76	-21%	1 : 60	26%	1 : 76	-29%	1 : 54	25%	1 : 67	0%	1 : 67	-12.0%
UBS	Rémunération CEO	9.18	-3%	8.87	21%	10.73	4%	11.16	28%	14.31	-4%	13.70	
	Ecart salarial	1 : 184	-3%	1 : 177	21%	1 : 215	4%	1 : 223	23%	1 : 275	-4%	1 : 264	43.5%
Valora	Rémunération CEO	1.08	49%	1.62	-21%	1.27	-8%	1.17	54%	1.80	52%	2.74	
	Ecart salarial	1 : 23	49%	1 : 35	-21%	1 : 27	-8%	1 : 25	54%	1 : 39	52%	1 : 59	153.1%
Zurich	Rémunération CEO	7.90	-4%	7.60	0%	7.60	11%	8.40	-13%	7.30	68%	12.30	
	Ecart salarial	1 : 150	-5%	1 : 142	-4%	1 : 137	11%	1 : 153	-8%	1 : 140	74%	1 : 243	62.7%
Développement de l'écart salarial CEO 2011-2016													17.3%

## Annexe 4: Ecart salarial entre la rémunération moyenne des membres de la direction (sans CEO) et le salaire le plus bas

Entreprise	Ecart salarial entre la rémunération moyenne des membres de la direction (sans CEO) et le salaire le plus bas											Δ2011-2016
	2011	Δ	2012	Δ	2013	Δ	2014	Δ	2015	Δ	2016	
UBS	1 : 117	2%	1 : 120	20%	1 : 143	7%	1 : 153	10%	1 : 169	-13%	1 : 147	25%
Credit Suisse	1 : 86	43%	1 : 123	-1%	1 : 122	-4%	1 : 117	0%	1 : 117	-13%	1 : 102	19%
Roche	1 : 78	31%	1 : 102	2%	1 : 104	3%	1 : 108	-2%	1 : 105	-8%	1 : 96	24%
Zurich	1 : 74	-8%	1 : 68	6%	1 : 72	36%	1 : 98	-20%	1 : 78	13%	1 : 88	19%
Novartis	1 : 90	0%	1 : 90	0%	1 : 90	-5%	1 : 86	-21%	1 : 68	49%	1 : 102	12%
ABB	1 : 64	21%	1 : 78	17%	1 : 91	-21%	1 : 73	6%	1 : 77	3%	1 : 80	24%
Nestlé	1 : 58	4%	1 : 60	0%	1 : 60	-6%	1 : 56	8%	1 : 60	-3%	1 : 58	2%
Swatch	1 : 38	5%	1 : 40	4%	1 : 41	7%	1 : 44	-11%	1 : 39	-12%	1 : 35	-9%
Schindler	1 : 40	4%	1 : 41	2%	1 : 42	-1%	1 : 42	-2%	1 : 41	-13%	1 : 36	-10%
Lindt & Sprüngli	1 : 34	2%	1 : 35	1%	1 : 35	13%	1 : 40	20%	1 : 48	9%	1 : 52	52%
Clariant	1 : 38	47%	1 : 55	-15%	1 : 47	-22%	1 : 37	6%	1 : 39	-2%	1 : 39	3%
SwissLife	1 : 34	1%	1 : 34	14%	1 : 39	-17%	1 : 32	27%	1 : 41	-4%	1 : 39	16%
Bâloise	1 : 27	10%	1 : 30	6%	1 : 32	-3%	1 : 31	-1%	1 : 31	-2%	1 : 30	11%
Kuoni	1 : 29	24%	1 : 37	6%	1 : 39	-23%	1 : 30	57%	1 : 47	k.A.	k.A.	k.A.
Lonza	1 : 23	8%	1 : 25	89%	1 : 47	-39%	1 : 29	13%	1 : 32	27%	1 : 41	78%
Helvetia	1 : 18	1%	1 : 18	6%	1 : 19	9%	1 : 21	2%	1 : 21	14%	1 : 25	35%
Implenia	1 : 22	7%	1 : 23	-8%	1 : 21	-3%	1 : 21	-23%	1 : 16	31%	1 : 21	-3%
Swisscom	1 : 21	2%	1 : 21	11%	1 : 23	-14%	1 : 20	0%	1 : 20	2%	1 : 21	-1%
Georg Fischer	1 : 16	5%	1 : 17	10%	1 : 19	5%	1 : 20	14%	1 : 22	2%	1 : 23	41%
Valora	1 : 12	16%	1 : 14	-4%	1 : 13	44%	1 : 19	35%	1 : 25	67%	1 : 42	261%
Migros	1 : 14	4%	1 : 15	-4%	1 : 14	4%	1 : 15	3%	1 : 15	-2%	1 : 15	4%
Ruag	1 : 10	16%	1 : 12	-6%	1 : 11	22%	1 : 14	-12%	1 : 12	6%	1 : 13	25%
Bobst	1 : 12	-15%	1 : 10	12%	1 : 11	9%	1 : 12	5%	1 : 13	1%	1 : 13	10%
Coop	1 : 13	-8%	1 : 12	0%	1 : 12	2%	1 : 12	6%	1 : 13	-7%	1 : 12	-7%
Post	1 : 11	0%	1 : 11	2%	1 : 11	-5%	1 : 11	4%	1 : 11	1%	1 : 11	1%
Ascom	1 : 15	-21%	1 : 12	-10%	1 : 10	-38%	1 : 6	2%	1 : 7	-15%	1 : 6	-62%
Oerlikon	1 : 35	24%	1 : 43	9%	1 : 46	-83%	1 : 8	-9%	1 : 7	356%	1 : 33	-5%
Ø Ecart salarial	1 : 38	11%	1 : 42	6%	1 : 45	-5%	1 : 43	2%	1 : 44	4%	1 : 45	Ø 22%

## Annexe 5: Vote des indemnités dans les assemblées générales

Entreprises	Votation pour les rémunérations de la direction				Vote consultatif sur le rapport de rémunération 2016	
	ensemble	séparé				
	fixe/variable	fixe	variable			
	prospectif	prospectif	prospectif	rétrospectif	votation	taux d'approbation
Roche		x		x		
UBS		x		x	x	88%
Nestlé	x				x	84%
Novartis	x				x	60%
CS		x	x	x	x	58%
ABB	x				x	59%
Swatch		x		x		
L&S	x				x	89%
Zürich	x				x	89%
Clariant	x				x	82%
Schindler		x		x		
Oerlikon		x		x		
Swiss Life		x	x	x	x	94%
Baloise		x	x			
Lonza		x	x	x	x	93%
GF	x				x	45%
Implenia	x				x	75%
Swisscom	x				x	94%
Helvetia		x		x		
Bobst	x				x	95%
Valora	x				x	68%
Ascom		x	x		x	68%

### Aide de lecture:

Le tableau indique les votes effectués par les entreprises sur les indemnités de la direction du groupe.

1. Le vote peut se faire avec des rémunérations fixes et variables, réunies ou séparées.

2. Le vote sur la rémunération variable peut être rétrospectif ou prospectif.

Les entreprises où l'on ne vote pas de manière séparée ou prospective sur les rémunérations variables sont marquées en rouge.

Les entreprises où l'on vote de manière rétrospective sur les rémunérations variables sont marquées en vert.

Chez Credit Suisse, Swiss Life et Lonza on vote de manière rétrospective sur les rémunérations variables à court terme et de manière prospective sur les rémunérations variables à long terme de la direction.

### Annexe 6: Les femmes dans la direction du groupe et au conseil d'administration 2002-2016

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Membres du conseil d'admin.</b>	249.9	262.9	254.1	247.8	247.5	251.8	254.7	254.3	248.7	252.4	301.3	251.07	250.45	247.01	254
<b>dont femmes</b>	21.5	23.9	25	25	30	28.4	30.4	33.9	34	33.7	46.81	44.63	53.28	53.87	60
<b>En %</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>
<b>Membres de la direction</b>	211.8	223.8	209.1	214.3	209.2	214.5	214.5	216.7	208.3	221	218.52	209.71	214.53	220.26	204
<b>dont femmes</b>	5	3.5	2	6.4	6	7.2	7.4	8.3	10.9	11.5	12.75	8.33	9.9	9	13
<b>En %</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>

