

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

Berne, le 20 juin 2016 / Communiqué de presse salaires des dirigeants

## **Nouvelle flambée des bonus – avec à la clé un coût politique élevé**

**Depuis plus d'une décennie, Travail.Suisse, l'organisation indépendante des travailleuses et travailleurs, examine l'évolution des salaires des dirigeants. Les conclusions de la douzième enquête sont alarmantes : les patrons s'accordent des augmentations substantielles alors que dans la tranche des bas revenus la pression sur les salaires, l'insécurité et la peur de perdre son travail ne cessent de croître. Même l'initiative sur les rémunérations abusives n'aboutit à aucun résultat et l'écart salarial se creuse comme jamais depuis cinq ans. La politique est maintenant appelée à mettre un terme à ces excès par une révision efficace du droit de la société anonyme et, via une contribution de solidarité prélevée sur les hauts revenus, d'accroître l'utilité pour la collectivité des salaires élevés des dirigeants.**

Pour la douzième fois consécutive, Travail.Suisse a examiné l'écart entre les salaires les plus hauts et les plus bas de 27 entreprises suisses. L'analyse dévoile une évolution préoccupante.

### **Augmentations substantielles pour les patrons - l'écart salarial se creuse**

En 2015, les salaires des dirigeants ont fait un grand bond en avant : dans 22 des 27 entreprises examinées, l'indemnité du/de la CEO a augmenté en moyenne de 9%. La première place de ce palmarès peu glorieux revient à Tidjane Thiam du Credit Suisse. Avec la prime d'entrée en fonction qu'il a reçue sous la forme d'une compensation des bonus perdus auprès de son ancien employeur, son indemnité se monte à plus de 20 mio. de francs en 2015 (+117% par rapport à l'année précédente). Mais Lonza (+58%), Valora (+54%), UBS (+28%), Kuoni (+23%), Georg Fischer (+22%) et ABB (+20%) ont eux aussi nettement contribué à ce mouvement ascensionnel. Pour Adrian Wüthrich, président de Travail.Suisse, « les personnes ayant de faibles revenus ne peuvent tout simplement pas s'imaginer des salaires pareils ». « Dans plus des deux tiers des entreprises examinées en 2015, l'écart salarial s'est creusé et on peut s'attendre à une nouvelle flambée des bonus ». Credit Suisse (1:363), UBS (1:275) et Roche (1:273) ont présenté des écarts salariaux similaires à ceux de 2010.

### **Initiative contre les rémunérations abusives sans effet**

Les résultats montrent on ne peut plus clairement que l'initiative contre les rémunérations abusive est restée sans effet. Certes, du fait du renforcement des droits des actionnaires, les assemblées générales votent l'indemnisation de la direction. Mais dans la grande majorité des cas, le vote porte sur les

parts fixes et variables (bonus) de la rémunération tout en étant prospectif, c'est-à-dire que les indemnités sont approuvées à l'avance et non en fonction de la marche des affaires. Les indemnités d'entrée en fonction, qui compensent la perte des bonus lorsque le dirigeant quitte son précédent employeur et, après qu'il ait été libéré de l'obligation de travailler, le paiement du salaire durant une certaine période ou les mandats de consultant atteignant des mio., restent licites.

### **La politique doit prendre des mesures efficaces**

Du fait de la croissance des écarts salariaux, la population prend ses distances par rapport à l'économie. L'acceptation de l'initiative contre les rémunérations abusives et bien plus encore de l'initiative contre l'immigration de masse sont les signes de ce coût politique incalculable. La politique doit prendre de toute urgence des mesures visant à restaurer la confiance et à donner une utilité pour la collectivité des hauts salaires des dirigeants. Travail.Suisse voit une nécessité d'agir dans les trois domaines suivants :

- **Révision du droit de la société anonyme** : L'acceptation de l'initiative contre les rémunérations abusive a entraîné un renforcement des droits des actionnaires. Mais on n'a constaté aucun effet régulateur sur les salaires des dirigeants. Des lacunes et des possibilités de contourner la loi existent et permettent de verser des indemnités d'entrée en fonction et de départ. Durant la prochaine révision du droit de la société anonyme, il faut absolument prendre des mesures plus efficaces.
- **Transparence fiscale et contribution de solidarité des hauts revenus** : comme il n'est pas possible de réunir une majorité politique pour limiter les hauts salaires et que le renforcement des droits des actionnaires ne résoudra pas la question, il faut augmenter l'utilité des hauts salaires pour la société. Il faut introduire la transparence fiscale sur ces derniers et entamer un débat politique sur la contribution de solidarité.
- **Protection des salaires et des places de travail** : la population est très frustrée entre autres à l'idée qu'en haut les salaires augmentent allègrement et qu'en bas elle subit la pression sur les salaires, la surcharge de travail et la peur de perdre son travail. Il faut améliorer la protection des salaires et des places de travail.
- **Abandon de la politique fiscale favorable aux entreprises** : La réforme de l'imposition des entreprises permet des baisses d'impôts par milliards en faveur des entreprises. Les mesures d'économie prévues touchent surtout la classe moyenne et les faibles revenus, ce qui élargit le fossé entre des pans entiers de la population et l'économie. Il faut corriger cette politique fiscale.

### Autres 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 20 juin 2016 / Texte de la conférence

## **Des mesures politiques contre les salaires outranciers des dirigeants**

**Les salaires déjà très élevés des dirigeants suisses ont poursuivi leur croissance l'an dernier. Les bonus et la politique salariale des grandes entreprises sont tout simplement inconcevables pour l'immense majorité de la population, qui l'a montré avec un début d'approbation à l'initiative Pro Service Public. Le mécontentement a bien failli remettre en question le système éprouvé du service universel. La politique doit prendre ces avertissements au sérieux et décider des mesures efficaces.**

---

Adrian Wüthrich, président de Travail.Suisse

---

Pour la douzième fois consécutive, l'enquête sur l'évolution de l'écart salarial effectuée dans un panel d'entreprises suisses montre que la rémunération des dirigeants a atteint un niveau proprement insolent. Tandis que l'an dernier de nombreux travailleurs et travailleuses n'obtenaient aucune augmentation de salaire, les hauts salaires n'ont pas le moins du monde souffert de la force du franc. Pour Travail.Suisse, les salaires surréalistes et excessifs des dirigeants sont une menace pour la paix sociale.

### **Perte de confiance dans l'économie**

L'adoption de l'initiative contre les rémunérations abusives et plus récemment aussi les discussions à propos de l'initiative Pro Service Public ont bien montré que la population a de plus en plus de difficulté à accepter les salaires des dirigeants. Ce n'est pas un hasard si les auteurs de l'initiative Pro Service Public se sont focalisés sur la question des salaires. Celle-ci a bien failli amener les électrices et électeurs à voter oui, menaçant ainsi le principe du service universel en Suisse. Les salaires des CEO des grandes entreprises proches de l'Etat contribuent, avec les salaires généralement élevés des managers, à entamer la confiance dans les entreprises et dans l'économie en général.

### **Initiative contre les rémunérations abusives : aucune amélioration**

Cette année aussi, les résultats sont explicites : l'effet régulateur de l'initiative contre les rémunérations abusives n'a été que de courte durée. C'est pourquoi, la réponse politique apportée par cette initiative est inadaptée. Certes, l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) oblige l'assemblée générale à voter sur la rémunération des dirigeants. Mais l'effet escompté ne s'est pas produit. Travail.Suisse constate une fois de plus qu'on a trouvé le moyen d'éluder les règles, pervertissant ainsi l'idée d'une indemnisation définie à long terme et adaptée à la prestation.

## Les salaires des dirigeants : une question politique

Après l'initiative contre les rémunérations abusives et l'initiative 1:12, la politique doit se remettre à l'ouvrage et reprendre la discussion sur les hauts revenus. Les décisions placebo ne suffisent pas. Travail.Suisse a revendiqué ces dernières années l'introduction d'une contribution de solidarité et un accroissement de la transparence fiscale, ce qui ferait apparaître le volume des recettes fiscales et l'utilité sociale de ces revenus. Il en résulterait aussi plus de compréhension et de confiance dans l'économie. Mais l'économie n'a fait preuve d'aucun effort dans ce sens.

## Des mesures efficaces contre les abus

Il faut examiner la dernière révision du droit de la société anonyme et en évaluer les effets. Il n'est pas possible que des votes sur des bonus versés à l'avance correspondent à la volonté du législateur. En outre, dans la réforme en cours du droit de la société anonyme, Travail.Suisse soutient l'introduction de quotas féminins fixes dans les conseils d'administration et les directions. En effet, l'évolution de la situation démontre nettement qu'il est nécessaire de légiférer et que la liberté laissée dans ce domaine n'a apporté aucune amélioration. Or, pour restaurer la confiance dans l'économie, il faut aller au-delà d'une révision législative. Nous reprenons les trois revendications émises l'an passé, qui n'ont rien perdu de leur actualité :

- **Meilleure protection des salaires et des places de travail** : La population ne peut garder sa confiance en l'économie que si des mesures sont prises contre le dumping salarial et la peur de perdre son travail. Dans leur politique d'embauche, les employeurs doivent prendre un engagement en faveur des travailleuses et travailleurs (âgés) locaux et prouver qu'ils le tiennent, par exemple au moyen d'un monitoring d'embauche. En outre, la protection des salaires exige l'élaboration d'une large couverture de salaires minimaux spécifiques aux branches et/ou aux régions tout comme le renforcement des instruments visant à les faire respecter. Niant le rapport entre le Oui à l'initiative contre l'immigration de masse et la peur du dumping salarial, les associations patronales rejettent néanmoins toute amélioration des mesures d'accompagnement à la libre circulation des personnes. Mais les travailleuses et les travailleurs ont besoin que l'économie et les actionnaires leur manifestent leur considération.
- **Transparence fiscale et contribution de solidarité des hauts revenus** : les interventions politiques pour faire baisser les hauts salaires ou augmenter leur acceptation sont restées vaines. Pour Travail.Suisse, la transparence fiscale et une contribution de solidarité des hauts revenus restent la meilleure variante, ce que le Congrès a également confirmé en septembre 2015. On pourrait mettre ces idées en œuvre par exemple en poursuivant la progression qui aujourd'hui cesse à partir de 750'000 francs environ. Les salaires des dirigeants doivent apporter une valeur ajoutée à la société. La contribution de solidarité serait alors une solution pour toutes les entreprises et pas seulement pour celles du service public, actuellement sous les feux de l'actualité.
- **Abandon de la politique fiscale favorable aux entreprises** : Si la réforme de l'imposition des entreprises III se réalise telle que la proposent le Conseil fédéral et le Parlement, la Confédération et les cantons perdront des milliards de recettes fiscales. Déjà, un train de mesures d'économie a été annoncé par le Conseil fédéral. La classe moyenne et les travailleuses et travailleurs ayant un faible revenu seront les premiers à en souffrir, ce qui ne contribue pas à restaurer la confiance en l'économie. Bien au contraire, l'écart entre les entreprises et de larges pans de la population ne cessera de se creuser. Travail.Suisse soutiendra le référendum contre ce projet.

En bref, la politique doit recommencer à pratiquer la justice sociale dans le partage des ressources.

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

Conférence de presse du 20 juin 2016 / Texte prononcé

## **Les salaires des hauts dirigeants d'entreprises et les écarts salariaux à la hausse !**

**L'enquête pour l'année 2015 montre une importante augmentation des salaires des managers des grandes entreprises et que l'écart avec les plus petits salaires de ces entreprises se creuse encore plus ! Dans 10 entreprises, le salaire annuel du Directeur général a dépassé les 5 millions et dans 9 entreprises, le salaire le plus élevé est plus de 100 fois supérieur au salaire le plus bas (écart maximal de 1 à 363 au Crédit suisse).**

---

Jacques-André Maire, Vice-Président Travail.Suisse et Conseiller national

---

Dans 22 entreprises sur 27, l'augmentation des salaires des dirigeants a été plus importante en 2015 que l'année précédente et l'augmentation moyenne a été de 15%. Elle a même été de 117% pour le CEO de Crédit suisse ! Pour les autres membres des conseils de direction, l'augmentation moyenne a été de 4% durant l'année 2015 (voir chiffres de l'enquête) !

Sur la durée, depuis 2011, deux tiers des CEO et trois quarts des membres de conseils de direction des grandes entreprises ont vu leur salaire augmenter fortement et ceci dans toutes les secteurs de l'économie suisse. Dans 19 entreprises sur 27, l'écart entre le plus haut et le plus bas salaire s'est encore accru en 2015 et il n'a légèrement diminué que dans 5 des entreprises considérées.

Alors que la conjoncture économique est stagnante, que l'état des finances des collectivités publiques semble se détériorer, et que l'ensemble des travailleurs peine à obtenir de réelles augmentations de salaires, il est pour le moins choquant de constater une nouvelle flambée des rémunérations des hauts dirigeants et une aggravation des inégalités sociales dans notre pays.

L'Initiative Minder, visant à limiter les salaires excessifs des dirigeants, qui avait été plébiscitée par le peuple suisse, reste sans véritables effets. Les mécanismes de contrôle mis en place, comme par exemple le fait que l'assemblée générale des actionnaires se prononce sur les rémunérations, sont trop flous et trop peu contraignants et ils peuvent être trop facilement contournés.

Les instruments de contrôle prévus dans l'Ordonnance fédérale sont donc notoirement insuffisants et il n'y a surtout pas de réelle volonté d'imposer des limites, tant au niveau de la majorité politique de notre pays que dans les conseils d'administration des grandes entreprises.

Pour Travail.Suisse, une révision du droit des actionnaires doit être menée rapidement par le Parlement fédéral et elle doit mettre en place des mécanismes permettant réellement d'empêcher des excès qui

risquent bien de provoquer une détérioration du climat social dans notre pays. Au moment où pratiquement toute la population doit « se serrer la ceinture » et faire preuve de solidarité pour éviter que les membres les plus fragiles de notre société soient laissés au bord du chemin, il est tout simplement indécent et révoltant qu'une petite minorité d'ultras privilégiés voient leurs rémunérations augmenter de manière incontrôlée !

Si l'on ne parvient pas pour le moment à limiter de façon efficace l'augmentation de ces salaires faramineux, au moins devrait-on pouvoir connaître leurs retombées fiscales et les contributions versées par les dirigeants les plus payés au financement des collectivités publiques. A défaut de limitation, la transparence fiscale pourrait peut-être atténuer quelque peu les sentiments de révolte de la population ? Or, le Conseil fédéral se refuse à prendre des dispositions dans ce sens, comme il l'exprime dans sa réponse à la motion 15.3100 que j'ai déposée pour demander « de garantir la transparence fiscale pour les managers à partir d'une certaine limite de revenu ».

En se référant à l'inviolabilité du secret fiscal, nos autorités ne font qu'entretenir des sentiments de suspicion, de méfiance et d'injustice à l'égard de bénéficiaires de privilèges exorbitants ! Les résultats de la récente votation sur un revenu de base inconditionnel montrent bien que la population suisse est très attachée au lien qui doit exister entre le travail accompli et le salaire - or avec les rétributions des dirigeants de grandes sociétés, on a perdu toute référence à ce lien - tant ces salaires démesurés sont coupés des réalités d'une rémunération justifiée par les prestations accomplies.

### **Représentation féminine en progression dans les conseils d'administration mais en totalement insuffisante dans les organes de direction !**

Si la proportion de femmes dans les conseils d'administration continue à progresser elle demeure encore insuffisante avec moins d'un siège sur quatre. La situation dans les conseils de direction demeure choquante puisque ce ne sont que 4% des postes de direction de grandes entreprises qui sont occupés par des femmes !

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

Conférence de presse du 20 juin 2016 / Texte de la conférence

## **Salaires des dirigeants 2015 : avalanche d'augmentations – nouvelle flambée des bonus ?**

**L'exercice 2015 est synonyme de belle croissance pour les salaires des dirigeants en Suisse. Les écarts salariaux dans les entreprises se sont de nouveau considérablement creusés et atteignent leur plus haut niveau depuis les cinq dernières années. Au Credit Suisse, l'écart salarial se monte à 1:363. La nouvelle direction contribue à une flambée des bonus et entraîne à sa suite de nombreuses entreprises. Comme on peut le constater, l'acceptation de l'initiative sur les rémunérations abusives ne produit aucun effet régulateur. De même, les votes des assemblées générales sur les rémunérations des dirigeants n'aboutissent à rien et il existe divers moyens de contourner la réglementation légale.**

---

Gabriel Fischer, responsable de la politique économique, Travail.Suisse

---

Depuis plus de dix ans, Travail.Suisse examine les salaires des dirigeants de 27 entreprises suisses et l'évolution de l'écart salarial comme rapport entre le salaire le plus haut et le salaire le plus bas dans les entreprises.

### **Salaires les plus élevés : les dirigeants se sont octroyés des augmentations substantielles**

En 2015, les salaires des dirigeants ont fait un grand bond en avant. Les CEO de 22 entreprises obtiennent une rémunération plus élevée, alors que dans cinq entreprises seulement la rémunération la plus élevée est plus faible que l'année précédente. En moyenne, les revenus des dirigeants ont augmenté de 9%. Tidjane Thiam du Credit Suisse cavale en tête, obtenant, en sus de son salaire fixe et du bonus, une compensation de ses droits au bonus qu'il a perdu en passant de son employeur précédent au Credit Suisse. En tenant compte du tout ramené sur un an, Thiam a reçu en 2015 plus de 20 mio. de francs (+117% par rapport à l'année précédente). Mais Lonza (+58%), Valora (+54%), UBS (+28%), Kuoni (+23%), Georg Fischer (+22%) et ABB (+20%) ont eux aussi nettement contribué à ce mouvement ascensionnel (cf. annexe 2).

La nouvelle croissance des salaires des managers a largement favorisé l'accroissement de l'écart salarial : l'année passée, ce dernier s'est creusé dans 19 entreprises, restant stable dans trois d'entre elles et se réduisant un peu dans cinq entreprises seulement (cf. annexe 3).

Les autres membres des directions de groupe ont même encore dépassé les CEO en matière d'augmentation de salaire en 2015. 17 entreprises ont décidé d'augmenter, parfois de manière substantielle,

les salaires en faveur du deuxième niveau de direction. Les vecteurs principaux de ce mouvement sont Kuoni (+57%), Valora (+35%) et Swiss Life (+27) (cf. annexe 4).

Dans 18 de ces entreprises, les membres des directions de groupe et certains membres du conseil d'administration encaissent plus de deux mio. de francs. Dans les 27 entreprises examinées, cela correspond à 130 dirigeants, dont 39 se retrouvent de nouveau dans le cartel des salaires. Le cartel des salaires de Travail.Suisse est formé du groupe des managers qui gagnent plus de 100 fois plus que leurs collaboratrices et collaborateurs. Le cartel des salaires est un signe manifeste de la persistance des salaires indécents. Les deux grandes banques UBS et Credit Suisse représentent la majorité de cette élite coupée du réel. A côté de Tidjane Thiam (CS) et Sergio Ermotti (UBS), on trouve aux premières places Severin Schwan (Roche), Paul Bulcke (Nestlé), Ulrich Spiesshofer (ABB), Joseph Jimenez (Novartis) et Ernst Tanner (Lindt&Sprüngli) (cf. annexe 1).

### **Progression constante depuis 2011 - aucun effet régulateur de l'initiative contre les rémunérations abusives**

Une comparaison sur plusieurs années montre également une croissance significative ces dernières années. Ainsi, depuis 2011, les salaires des deux tiers des CEO et même des trois quarts des autres membres des directions de groupe ont augmenté et ce, en moyenne, de 21% pour les dirigeants et de 15% pour le reste des membres. Par conséquent, dans une nette majorité des entreprises examinées, l'écart salarial n'a cessé de se creuser depuis quatre ans. Cette évolution n'est en aucun cas une caractéristique des plus grandes entreprises de la finance et de la pharma ; toutes les branches sont touchées. On peut observer des exemples chez Lonza où Richard Ridinger, le directeur, passe de 1:40 à 1:72, chez Georg Fischer (Yves Serra passe de 1:32 à 1:50) et chez Bobst (Jean-Pascal Bobst, CEO, de 1:20 à 1:30) ainsi que chez Valora, Kuoni et Lindt&Sprüngli, où les autres membres des directions de groupe ont passé respectivement de 1:12 à 1:25, de 1:29 à 1:47 et de 1:34 à 1:48 (cf. annexes 3&4).

Ces chiffres sont on ne peut plus clairs et permettent de constater que l'initiative contre les rémunérations abusives ne produit aucun effet régulateur. Elle est inefficace pour les trois raisons suivantes :

1. **Aucun effet régulateur** : comme le montrent les résultats de l'enquête sur les salaires des managers, on ne constate jusqu'ici aucun effet régulateur de l'initiative contre les rémunérations abusives sur le montant des indemnités versées au management.
2. **Inefficacité des votes des AG** : en vertu de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb), les entreprises sont tenues de faire voter leur assemblée générale sur les rémunérations de la direction. Seuls des votes séparés sur les indemnités fixes et les indemnités variables (bonus) peuvent faire sens. En outre, le vote sur les bonus doit être rétrospectif, c'est-à-dire avoir lieu durant l'année qui suit, lorsque les résultats de l'exercice sont connus. Or six seulement des entreprises examinées ont adopté ce vote en cascade. Dans les 17 autres entreprises, l'AG approuve les bonus à l'avance et donc sans connaître la marche des affaires.
3. **Possibilités d'éluder la loi** : ce sont surtout les indemnités d'entrée en fonction et de départ exorbitantes que la population trouve choquantes. Certes, l'ORAb empêche le paiement à l'avance (sans contre-prestation) de ces indemnités. En revanche, les primes d'entrée en fonc-

tion, qui indemnisent le dirigeant des bonus perdus en raison de son départ de l'entreprise précédente, restent légales. Le Credit Suisse a ainsi versé à Tidjane Thiam, le nouveau CEO, plus de 14 mio. de francs, censés compenser la perte des bonus qu'il a subie en quittant son ancien employeur.

Grâce à l'ORAb, les indemnités de départ contractuelles ou statutaires sont maintenant illégales. En revanche, le paiement du salaire jusqu'à la fin du délai de congé, des interdictions de concurrence indemnisées de manière excessivement longue ainsi que les contrats de consultant dont la contre-prestation n'est pas déterminée de manière transparente restent autorisés. Ainsi, il ressort du rapport annuel de Roche que Franz Humer a reçu quelque 400'000 francs pour des activités de consultant et ce, deux ans après avoir quitté le conseil d'administration.

Pour Travail.Suisse, la prochaine révision du droit de la société anonyme doit absolument établir une réglementation plus sévère afin de ramener ces rémunérations outrancières à un niveau raisonnable, sinon on va au-devant d'une nouvelle flambée des bonus avec tous les coûts sociaux et politiques qui en découlent.

### **Egalité : plus de femmes dans les conseils d'administration – aucun progrès dans les directions de groupe**

On trouve 55 femmes dans les conseils d'administration des entreprises examinées. Même si le taux de femmes a plus que doublé durant les dix dernières années, les femmes occupent moins du quart des sièges. Les directions de groupe donnent une image particulièrement catastrophique à cet égard. Sur 220 postes, neuf seulement étaient occupés par des femmes fin 2015, ce qui représente un taux de 4%. C'est ridicule. Le fait qu'une femme seulement occupe l'un des 18 postes repourvus en 2015 est également symptomatique (cf. annexe 6).

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

Conférence de presse du 20 juin 2016 / Texte de la conférence

## Douzième enquête sur les salaires des dirigeants

**Dans le cadre de son enquête sur les salaires des dirigeants, Travail.Suisse, l'organisation indépendante des travailleuses et travailleurs, a analysé en 2015 pour la douzième fois consécutive les écarts salariaux dans 27 entreprises suisses. Il en ressort surtout qu'il n'y a pas véritablement de transparence concernant les indemnités au sein des directions de groupes et les salaires les plus faibles. A deux exceptions près, ces derniers ne sont communiqués que sur demande, lorsqu'ils le sont.**

---

Laura Iseli, collaboratrice projets, Travail.Suisse

---

Connue depuis longtemps, la question des salaires outranciers des dirigeants fournit une nouvelle fois cette année matière à discussion et engendre l'incompréhension de la population. Les dirigeants de haut niveau, qui font la une de la presse en raison de leurs salaires exorbitants, suscitent un certain malaise. Il est largement admis que les salaires qui leur sont versés sont excessifs et injustifiés. La preuve du mécontentement de la population s'est traduite surtout par l'acceptation en 2013 de l'initiative contre les rémunérations abusives. Cette dernière n'a malheureusement pas atteint son objectif et, au regard de l'état actuel de la révision du droit de la société anonyme, les modifications qui seraient vraiment efficaces sont renvoyées aux calendes grecques.

Dans le cadre de l'enquête sur les salaires des dirigeants, Travail.Suisse analyse l'écart salarial de 27 entreprises<sup>1</sup> actives dans diverses branches<sup>2</sup>. Il s'agit concrètement de 23 entreprises cotées en bourse, de deux entreprises organisées en coopérative, de la RUAG, dont la Confédération est l'unique propriétaire, ainsi que de La Poste, entreprise indépendante de droit public.

### Calcul de trois écarts salariaux

L'enquête analyse la politique de rémunération des entreprises examinées. On s'attache essentiellement à relever les écarts salariaux. L'écart salarial décrit le rapport entre le salaire le plus bas et la rémunération la plus élevée dans une entreprise. Il est alors possible d'en déduire l'évolution d'une année à l'autre et de comparer les entreprises entre elles. Trois écarts salariaux distincts sont calculés:

1. Le rapport entre la rémunération globale la plus élevée (le plus souvent celle du/de la CEO) et le salaire le plus bas dans l'entreprise.

---

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

<sup>2</sup> Branches de la chimie, de la pharmaceutique et de la finance ; commerce de détail, anciennes entreprises de la Confédération ; industrie des machines, de l'alimentation, de la construction, des voyages et de l'horlogerie.

2. Le rapport entre la rémunération moyenne des membres de la direction du groupe et le salaire le plus bas dans l'entreprise.
3. Le rapport entre la rémunération moyenne d'un membre du conseil d'administration et le salaire le plus bas dans l'entreprise.

Lors du calcul de l'écart salarial de la rémunération moyenne des membres de la direction de groupe, on distingue en outre si cette moyenne inclut la rémunération du/de la CEO. Cela signifie que d'une part on établit la rémunération moyenne de tous les membres de la direction de groupe et d'autre part la rémunération moyenne de tous les membres de la direction du groupe sans celle du/de la CEO. Cette distinction est appliquée depuis 2007, c'est-à-dire depuis que les modifications du droit de la société anonyme sont entrées en vigueur et que les entreprises sont tenues d'indiquer séparément dans le rapport annuel la rémunération la plus élevée au sein de la direction de groupe.

Sur la base des données relevées et des écarts salariaux qui en résultent, Travail.Suisse publie l'affiche du « Cartel des salaires ». Cette affiche présente les personnes qui gagnent au moins cent fois plus que leurs collaboratrices et collaborateurs les moins bien payés. Afin de garantir la comparabilité, l'accent est mis sur les écarts salariaux des personnes. En cas de changement de fonction, d'entrée en fonction ou de départ de l'entreprise durant l'exercice, l'indemnité versée est annualisée, c'est-à-dire extrapolée sur un an.

### **Sur 27 entreprises, deux seulement publient le salaire le plus faible dans le rapport annuel**

Analysant les salaires des dirigeants depuis 2005, Travail.Suisse est à même d'en présenter l'évolution sur treize ans grâce à sa banque de données qui remonte à 2002. Les données utilisées pour l'analyse des écarts salariaux sont tirées essentiellement des rapports annuels ou des rapports sur les rémunérations. Si les données nécessaires ne ressortent pas des rapports, les entreprises sont invitées à livrer les informations. Ce sont les salaires les plus bas, notamment, qui ont été déterminés par ce moyen. En effet, seules La Poste et Swisscom indiquent les salaires les plus faibles dans leur rapport annuel. Quelques entreprises cependant n'étaient pas prêtes à divulguer le montant du salaire le plus faible qu'elles versent: nous avons estimé le plus bas salaire de Novartis à l'aide des données de chez Roche, qui est un groupe pharmaceutique comparable. Pour ABB, Swatch et Valora, nous avons pris comme référence les conventions collectives de travail et pour Oerlikon, Bobst et Lonza, nous avons utilisé l'indice suisse des salaires le plus récent publié par l'Office fédéral de la statistique.

### **Difficultés persistantes en raison d'obligations de transparence toujours laxistes**

Le déficit de transparence concerne surtout la direction de groupe. En effet, la seule prescription que les entreprises doivent respecter aujourd'hui est d'indiquer séparément la rémunération la plus élevée de la direction du groupe, qui concerne le plus souvent, comme chacun sait, le/la CEO. Les indemnités des autres membres de la direction n'apparaissent que sous la forme d'une somme globale, cachant ainsi les différences de salaires au sein de la direction. On peut uniquement calculer une valeur moyenne ; tel est le cas en 2015 pour les membres de la direction de groupe d'UBS et du CS qui font partie du cartel des salaires. En cas de changement de fonction, le résultat est encore plus aléatoire: lorsqu'un CEO quitte l'entreprise durant l'exercice, celle-ci a certes l'obligation de publier son indemnité dans le rapport sur les rémunérations, mais pas séparément ; il faut cependant que son successeur

gagne davantage durant le temps qui reste. Comme l'indemnité de l'ancien-ne CEO s'ajoute à celles des autres membres de la direction, le calcul de la rémunération moyenne en est terriblement faussé puisqu'un-e CEO peut gagner plus du double d'un membre de la direction de groupe selon l'entreprise.

Du fait qu'il n'est pas obligatoire d'indiquer séparément les salaires les plus faibles et les indemnités des membres de la direction, la situation est tout à fait insatisfaisante. Il faut adapter la réglementation dans l'optique d'augmenter la transparence et d'empêcher des indemnités choquantes comme les indemnités de départ.

## Annexe 1: Cartel des salaires 2015

### Classement de l'écart salarial 2015

Place	Groupe	Nom	Fonction 2015	Salaire + élevé (en mio. CHF)	Salaire + bas (en mio. CHF)	Ecart salarial
1	CS	Tidjane Thiam	à partir du 1.7.15 CEO	20.32 <sup>3</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 363
2	UBS	Sergio Ermotti	CEO	14.31 <sup>1</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 275
3	Roche	Severin Schwan	CEO	16.39 <sup>4</sup>	0.060 <sup>7</sup>	1 : 273
4	Nestlé	Paul Bulcke	CEO	11.73 <sup>4</sup>	0.054 <sup>7</sup>	1 : 217
5	ABB	Ulrich Spiesshofer	CEO	9.10 <sup>1</sup>	0.043 <sup>6</sup>	1 : 212
6	Novartis	Joseph Jimenez	CEO	11.60 <sup>4</sup>	0.060 <sup>5</sup>	1 : 193
7	Lindt & Sprüngli	Ernst Tanner	PCA et CEO	9.14 <sup>4</sup>	0.048 <sup>7</sup>	1 : 190
8	Roche	Daniel O'Day	COO Division Roche Pharma	10.16 <sup>4</sup>	0.060 <sup>7</sup>	1 : 169
9	UBS	Markus Diethelm	Group General Counsel	8.79 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 169
10	UBS	Lukas Gähwiler	President Personal & Corporate Banking et President UBS Switzerland	8.79 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 169
11	UBS	Ulrich Körner	President Asset Management et President UBS Europe, Middle East and Africa	8.79 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 169
12	UBS	Philip Loftis	jusqu'au 31.12.15 Group CRO	8.79 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 169
13	UBS	Robert McCann	jusqu'au 31.12.15 President Wealth Management Americas et President UBS Americas	8.79 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 169
14	UBS	Tom Naratil	Group CFO et Group COO	8.79 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 169
15	UBS	Andrea Orcel	President Investment Bank	8.79 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 169
16	UBS	Chi-Won Yoon	jusqu'au 31.12.15 President UBS Asia Pacific	8.79 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 169
17	UBS	Jürg Zeltner	President Wealth Management	8.79 <sup>2</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 169
18	CS	Robert Shafir	jusqu'au 21.10.15 Co-Directeur Private Banking & Wealth Management, CEO North and South America, CEO Asset Management	8.22 <sup>3</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 147
19	Swatch	Nick Hayek	CEO et membre CA	6.99 <sup>4</sup>	0.048 <sup>6</sup>	1 : 146
20	Novartis	David Epstein	Directeur Division Novartis Pharmaceuticals	8.12 <sup>4</sup>	0.060 <sup>5</sup>	1 : 135
21	Nestlé	Peter Brabeck-Letmathe	PCA	6.51 <sup>4</sup>	0.054 <sup>7</sup>	1 : 121
22	Zürich	Martin Senn	jusqu'au 1.12.15 CEO	6.10 <sup>1</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 117
23	UBS	Axel Weber	PCA	6.03 <sup>1</sup>	0.052 <sup>7</sup>	1 : 116
24	Roche	Alan Hippe	CFO et IT Officer	6.54 <sup>4</sup>	0.060 <sup>7</sup>	1 : 109
25	CS	Brady W. Dougan	jusqu'au 30.6.15 CEO	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106
26	CS	James Amine	Directeur Investment Banking	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106
27	CS	Pierre-Olivier Bouée	à partir du 21.10.15 COO et Chief of Staff	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106
28	CS	Gaël de Boissard	jusqu'au 21.10.15 Co-Directeur Investment Banking und CEO région Europe, Proche-Orient et Afrique	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106
29	CS	Peter Goerke	à partir du 21.10.15 Directeur Human Resources, Communications and Branding	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106
30	CS	Thomas Gottstein	à partir du 21.10.15 CEO Swiss Universal Bank	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106
31	CS	Iqbal Khan	à partir du 21.10.15 CEO International Wealth Management	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106
32	CS	Romeo Cerutti	General Counsel	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106
33	CS	David Mathers	CFO et Directeur IT & Operations	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106
34	CS	Hans-Ulrich Meister	jusqu'au 21.10.15 Co-Directeur Private Banking & Wealth Management, CEO Suisse	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106
35	CS	Joachim Oechslin	CRO	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106
36	CS	Timothy O'Hara	CEO Global Markets	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106
37	CS	Pamela Thomas-Graham	jusqu'au 21.10.15 Chief Talent, Branding and Communications Officer	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106
38	CS	Helman Sitohang	à partir du 21.10.15 CEO Asia Pacific	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106
39	CS	Lara Warner	jusqu'au 21.10.15 Chief Compliance and Regulatory Affairs Officer	5.91 <sup>2</sup>	0.056 <sup>7</sup>	1 : 106

#### Anmerkungen

- 1 Selon le rapport d'activité
- 2 Calculé comme rémunération moyenne des membres (restants) de la direction du groupe
- 3 Salaire calculé sur une base annuelle, en sus l'éventuelle compensation de versements de bonus perdus 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)
- 4 Calcul de Travail.Suisse
- 5 Roche comme évaluateur pour le salaire le plus bas de Novartis (puisque Novartis ne donne aucune indication)
- 6 Salaire le plus bas selon la CCT (CCT des industries horlogères, CCT MEM)
- 7 Salaire le plus bas indiqué par l'entreprise

**Annexe 2: Modification de la rémunération la plus élevée 2015 par rapport à 2014 et l'écart salarial entre le salaire le plus élevé et le plus bas  
Classement écart salarial 2015**

Place	Groupe	Rémunération le plus élevé en 2015		Rémunération (en mio. de CHF)			Salaire + bas 2015 (en mio. de CHF)	Ecart salarial
		Nom	Fonction	2014	Δ	2015		
1	Credit Suisse	Tidjane Thiam	CEO	9.38	117%	20.32	0.056 <sup>2</sup>	1 : 363
2	UBS	Sergio Ermotti	CEO	11.16	28%	14.31	0.052 <sup>2</sup>	1 : 275
3	Roche <sup>1</sup>	Severin Schwan	CEO	14.16	16%	16.39	0.060 <sup>2</sup>	1 : 273
4	Nestlé	Paul Bulcke	CEO	12.04	-3%	11.73	0.054 <sup>2</sup>	1 : 217
5	ABB	Ulrich Spiesshofer	CEO	7.58	20%	9.10	0.072 <sup>6</sup>	1 : 212
6	Novartis	Joseph Jimenez	CEO	12.65	-8%	11.60	0.060 <sup>4</sup>	1 : 193
7	Lindt & Sprüngli	Ernst Tanner	CEO et PCA	7.65	19%	9.14	0.048 <sup>2</sup>	1 : 190
8	Swatch	Nicolas George Hayek	CEO et membre CA	7.64	-8%	6.99	0.048 <sup>6</sup>	1 : 146
9	Zurich	Martin Senn	CEO	7.20	-15%	6.10	0.052 <sup>2</sup>	1 : 117
10	Clariant	Hariolf Kottmann	CEO	5.38	4%	5.61	0.070 <sup>2</sup>	1 : 80
11	Schindler	Silvio Napoli	CEO	3.86	6%	4.11	0.053 <sup>2</sup>	1 : 77
12	Lonza	Richard Ridinger	CEO	2.50	58%	3.95	0.055 <sup>3</sup>	1 : 72
13	Oerlikon	Brice Koch	CEO	4.40	0%	4.42	0.064 <sup>5</sup>	1 : 70
14	Swiss Life	Patrick Frost	CEO	1.77	3%	1.83	0.050 <sup>2</sup>	1 : 67
15	Kuoni	Peter Meier	CEO	2.48	23%	3.04	0.052 <sup>2</sup>	1 : 59
16	Georg Fischer	Yves Serra	CEO	2.29	22%	2.78	0.055 <sup>2</sup>	1 : 50
17	Bâloise	Martin Strobel	CEO	2.73	-11%	2.44	0.053 <sup>2</sup>	1 : 46
18	Implenia	Anton Affentranger	CEO	2.04	13%	2.30	0.051 <sup>2</sup>	1 : 45
19	Valora	Michael Müller	CEO	1.17	54%	1.80	0.047 <sup>6</sup>	1 : 39
20	Swisscom	Urs Schaeppi	CEO	3.44	4%	3.58	0.053 <sup>2</sup>	1 : 37
21	Helvetia	Stefan Loacker	CEO	1.76	11%	1.95	0.058 <sup>2</sup>	1 : 34
22	Bobst	Jean-Pascal Bobst	CEO	1.83	3%	1.88	0.062 <sup>5</sup>	1 : 30
23	Ruag	Urs Breitmeier	CEO	0.99	13%	1.12	0.048 <sup>2</sup>	1 : 23
24	Post	Susanne Ruoff	CEO	0.82	19%	0.98	0.048 <sup>2</sup>	1 : 21
25	Migros	Herbert Bolliger	CEO	0.90	2%	0.92	0.049 <sup>2</sup>	1 : 18
26	Ascom	Fritz Mumenthaler	CEO	1.09	9%	1.18	0.072 <sup>2</sup>	1 : 17
27	Coop	Ø Direction générale		0.60	6%	0.63	0.050 <sup>2</sup>	1 : 13
					Ø = 15%			Ø = 1:103
					valeur mediane = 9%			valeur mediane = 1:67

**Notes:**

En 2014 c'était une autre personne qui avait le plus grand écart salarial

<sup>1</sup> Dans ce tableau, c'est le CEO Severin Schwan qui figure car il eut le salaire le plus élevé en 2015. En 2014 c'est le PCA Franz Humer qui a eu la rémunération la plus élevée

<sup>2</sup> Salaire le plus bas indiqué par l'entreprise (Rapport d'activité, Site web, email)

<sup>3</sup> Salaire le plus bas indiqué jusqu'en 2009 par l'entreprise, ensuite adapté à l'aide de la modification des salaires minima dans les "Accords salariaux – adaptations par branche" de l'OFS

<sup>4</sup> Salaire le plus bas de Roche comme évaluateur pour Novartis

<sup>5</sup> Propre évaluation par l'enquête de structure salariale et adaptations à l'aide de la modification des salaires minima dans les "Accords salariaux – Adaptations par branche" de l'OFS

<sup>6</sup> Salaire le plus bas selon la CCT

**Annexe 3: L'écart salarial entre la rémunération du CEO et le salaire le plus bas  
(chaque fois avec la modification (en %) de la rémunération et de l'écart salarial pour l'année suivante)**

Groupe	Rémunération du CEO 2011				Rémunération du CEO 2012				Rémunération du CEO 2013				Rémunération du CEO 2014				Rémunération du CEO 2015		Δ rémunération 11-15	Δ écart salarial 11-15	
	En mio. CHF	Δ	Ecart salarial	Δ	En mio. CHF	Δ	Ecart salarial	Δ	En mio. CHF	Δ	Ecart salarial	Δ	En mio. CHF	Δ	Ecart salarial	Δ	En mio. CHF	Ecart salarial			
ABB	9.37	8%	1 : 208	8%	10.16	-16%	1 : 225	-19%	8.53	-11%	1 : 182	-3%	7.58	20%	1 : 177	20%	9.10	1 : 212	-3%	2%	
Ascom	1.79	-40%	1 : 35	-40%	1.08	31%	1 : 21	19%	1.41	-23%	1 : 25	-40%	1.09	9%	1 : 15	13%	1.18	1 : 17	-34%	-51%	
Bâloise	2.87	-2%	1 : 54	-6%	2.80	-3%	1 : 51	-2%	2.73	0%	1 : 50	0%	2.73	-11%	1 : 50	-8%	2.44	1 : 46	-15%	-15%	
Bobst	1.16	18%	1 : 20	15%	1.37	13%	1 : 23	13%	1.55	18%	1 : 26	15%	1.83	3%	1 : 30	0%	1.88	1 : 30	61%	50%	
Clariant	5.20	42%	1 : 83	33%	7.41	-13%	1 : 110	-15%	6.44	-17%	1 : 94	-18%	5.38	4%	1 : 77	4%	5.61	1 : 80	8%	-4%	
Coop <sup>1</sup>	0.61	-8%	1 : 13	-8%	0.57	3%	1 : 12	0%	0.58	3%	1 : 12	0%	0.60	6%	1 : 12	8%	0.63	1 : 13	3%	0%	
Credit Suisse	8.10	27%	1 : 162	18%	10.31	-9%	1 : 191	-8%	9.43	-1%	1 : 175	-1%	9.38	117%	1 : 174	109%	20.32	1 : 363	151%	124%	
Georg Fischer	1.73	4%	1 : 32	3%	1.81	19%	1 : 33	18%	2.15	6%	1 : 39	5%	2.29	22%	1 : 41	22%	2.78	1 : 50	61%	56%	
Helvetia	1.38	8%	1 : 25	8%	1.49	10%	1 : 27	7%	1.63	8%	1 : 29	3%	1.76	11%	1 : 30	13%	1.95	1 : 34	41%	36%	
Implenia	2.87	-31%	1 : 45	-13%	1.97	5%	1 : 39	5%	2.07	-1%	1 : 41	-2%	2.04	13%	1 : 40	13%	2.30	1 : 45	-20%	0%	
Kuoni	2.21	27%	1 : 44	23%	2.82	-4%	1 : 54	-6%	2.69	-8%	1 : 51	-6%	2.48	23%	1 : 48	23%	3.04	1 : 59	38%	34%	
Lindt & Sprüngli	10.73	-15%	1 : 230	-15%	9.13	5%	1 : 195	4%	9.59	-20%	1 : 202	-22%	7.65	19%	1 : 157	21%	9.14	1 : 190	-15%	-17%	
Lonza	2.18	162%	1 : 40	238%	5.72	-61%	1 : 135	-70%	2.22	13%	1 : 41	12%	2.50	58%	1 : 46	57%	3.95	1 : 72	81%	80%	
Migros	0.86	1%	1 : 18	0%	0.87	2%	1 : 18	-6%	0.89	2%	1 : 17	6%	0.90	2%	1 : 18	0%	0.92	1 : 18	7%	0%	
Nestlé	11.30	12%	1 : 216	10%	12.61	-5%	1 : 238	-3%	11.96	1%	1 : 230	-5%	12.04	-3%	1 : 218	-1%	11.73	1 : 217	4%	1%	
Novartis	15.72	-16%	1 : 266	-18%	13.23	0%	1 : 219	-1%	13.23	-4%	1 : 217	-4%	12.65	-8%	1 : 208	-7%	11.60	1 : 193	-26%	-27%	
Oerlikon	4.13	2%	1 : 67	1%	4.20	86%	1 : 68	82%	7.81	-44%	1 : 124	-44%	4.40	0%	1 : 69	0%	4.42	1 : 70	7%	4%	
Post	0.92	-8%	1 : 21	-10%	0.85	-10%	1 : 19	-11%	0.77	8%	1 : 17	0%	0.82	19%	1 : 17	24%	0.98	1 : 21	7%	0%	
Roche	12.41	27%	1 : 210	24%	15.79	-13%	1 : 261	-14%	13.74	3%	1 : 225	3%	14.16	16%	1 : 232	18%	16.39	1 : 273	32%	30%	
Ruag	0.55	36%	1 : 12	33%	0.75	24%	1 : 16	25%	0.94	6%	1 : 20	15%	0.99	13%	1 : 23	0%	1.12	1 : 23	102%	92%	
Schindler	6.61	-28%	1 : 121	-31%	4.73	-22%	1 : 84	-23%	3.71	4%	1 : 65	9%	3.86	6%	1 : 71	8%	4.11	1 : 77	-38%	-36%	
Swatch	6.66	-4%	1 : 146	-6%	6.39	11%	1 : 137	10%	7.11	8%	1 : 151	6%	7.64	-8%	1 : 160	-9%	6.99	1 : 146	5%	0%	
Swisscom	1.57	17%	1 : 35	14%	1.83	-12%	1 : 40	-20%	1.61	10%	1 : 32	9%	1.77	3%	1 : 35	6%	1.83	1 : 37	17%	6%	
SwissLife	4.16	-19%	1 : 76	-21%	3.37	26%	1 : 60	27%	4.24	-19%	1 : 76	-16%	3.44	4%	1 : 64	5%	3.58	1 : 67	-14%	-12%	
UBS	9.18	-3%	1 : 184	-4%	8.87	21%	1 : 177	21%	10.73	4%	1 : 215	4%	11.16	28%	1 : 223	23%	14.31	1 : 275	56%	49%	
Valora	1.08	49%	1 : 23	52%	1.62	-21%	1 : 35	-23%	1.27	-8%	1 : 27	-7%	1.17	54%	1 : 25	56%	1.80	1 : 39	66%	70%	
Zurich	7.90	-4%	1 : 150	-5%	7.60	0%	1 : 142	-4%	7.60	-5%	1 : 137	-4%	7.20	-15%	1 : 131	-11%	6.10	1 : 117	-23%	-22%	
<b>Valeur moyenne</b>																				15%	17%
<b>Valeur mediane</b>																				9%	1%

<sup>1</sup> Le CEO de la Coop n'est pas mentionné à titre individuel, raison pour laquelle on prend en compte ici la rémunération moyenne de l'ensemble de la direction de l'entreprise

**Annexe 4: Ecart salarial entre la rémunération moyenne d'un membre de la direction du groupe et le salaire le plus bas  
(sans CEO et PCA exécutif)**

Groupe	Moyenne sans CEO 2011				Moyenne sans CEO 2012				Moyenne sans CEO 2013				Moyenne sans CEO 2014				Moyenne sans CEO 2015		Δ rém. 11-15	Δ écart salarial 11-15
	rémunération en mio. CHF	Δ	Ecart salarial	Δ	rémunération en mio. CHF	Δ	Ecart salarial	Δ	rémunération en mio. CHF	Δ	Ecart salarial	Δ	rémunération en mio. CHF	Δ	Ecart salarial	Δ	rémunération en mio. CHF	Ecart salarial		
ABB	2.89	21%	1 : 64	22%	3.50	22%	1 : 78	17%	4.27	-27%	1 : 91	-20%	3.11	6%	1 : 73	5%	3.31	1 : 77	15%	20%
Ascom	0.76	-23%	1 : 15	-20%	0.59	0%	1 : 12	-17%	0.58	-21%	1 : 10	-40%	0.46	2%	1 : 6	17%	0.47	1 : 7	-38%	-53%
Bâloise	1.48	8%	1 : 27	11%	1.59	8%	1 : 30	7%	1.73	-2%	1 : 32	-3%	1.69	-5%	1 : 31	0%	1.61	1 : 31	9%	15%
Bobst	0.69	-15%	1 : 12	-17%	0.59	14%	1 : 10	10%	0.67	11%	1 : 11	9%	0.74	5%	1 : 12	8%	0.78	1 : 13	13%	8%
Clariant	2.54	38%	1 : 38	45%	3.50	-7%	1 : 55	-15%	3.24	-20%	1 : 47	-21%	2.58	7%	1 : 37	5%	2.76	1 : 39	9%	3%
Coop <sup>1</sup>	0.61	-8%	1 : 13	-8%	0.57	3%	1 : 12	0%	0.58	3%	1 : 12	0%	0.60	6%	1 : 12	8%	0.63	1 : 13	3%	0%
Credit Suisse	4.65	32%	1 : 86	43%	6.13	7%	1 : 123	-1%	6.58	-4%	1 : 122	-4%	6.30	4%	1 : 117	0%	6.56	1 : 117	41%	36%
Georg Fischer	0.88	3%	1 : 16	6%	0.91	13%	1 : 17	12%	1.03	6%	1 : 19	5%	1.09	14%	1 : 20	10%	1.24	1 : 22	40%	38%
Helvetia	0.99	4%	1 : 18	0%	1.03	8%	1 : 18	6%	1.11	10%	1 : 19	11%	1.22	2%	1 : 21	0%	1.24	1 : 21	25%	17%
Implenia	1.09	5%	1 : 22	5%	1.14	-6%	1 : 23	-9%	1.08	-2%	1 : 21	0%	1.05	-23%	1 : 21	-24%	0.81	1 : 16	-26%	-27%
Kuoni	1.53	21%	1 : 29	28%	1.86	10%	1 : 37	5%	2.03	-23%	1 : 39	-23%	1.56	57%	1 : 30	57%	2.45	1 : 47	60%	62%
Lindt & Sprüngli	1.61	22%	1 : 34	3%	1.96	6%	1 : 35	0%	2.08	-6%	1 : 35	14%	1.95	19%	1 : 40	20%	2.32	1 : 48	44%	41%
Lonza	1.23	12%	1 : 23	9%	1.37	84%	1 : 25	88%	2.53	-39%	1 : 47	-38%	1.55	14%	1 : 29	10%	1.77	1 : 32	45%	39%
Migros	0.68	4%	1 : 14	7%	0.71	1%	1 : 15	-7%	0.71	1%	1 : 14	7%	0.72	3%	1 : 15	0%	0.74	1 : 15	9%	7%
Nestlé	3.04	3%	1 : 58	3%	3.13	-1%	1 : 60	0%	3.10	0%	1 : 60	-7%	3.10	12%	1 : 56	14%	3.47	1 : 64	14%	10%
Novartis	5.47	-2%	1 : 90	0%	5.34	3%	1 : 90	0%	5.50	-5%	1 : 90	-4%	5.23	-22%	1 : 86	-21%	4.08	1 : 68	-25%	-24%
Oerlikon	2.14	24%	1 : 35	23%	2.65	11%	1 : 43	7%	2.93	-83%	1 : 46	-83%	0.51	-9%	1 : 8	-13%	0.46	1 : 7	-79%	-80%
Post	0.51	0%	1 : 11	0%	0.50	3%	1 : 11	0%	0.52	4%	1 : 11	0%	0.54	3%	1 : 11	9%	0.55	1 : 12	10%	9%
Roche	4.72	28%	1 : 78	31%	6.04	5%	1 : 102	2%	6.35	3%	1 : 104	4%	6.55	-2%	1 : 108	-1%	6.42	1 : 107	36%	37%
Ruag	0.48	16%	1 : 10	20%	0.55	-4%	1 : 12	-8%	0.53	13%	1 : 11	27%	0.60	-1%	1 : 14	-14%	0.59	1 : 12	24%	20%
Schindler	2.22	1%	1 : 40	3%	2.24	6%	1 : 41	2%	2.39	-6%	1 : 42	0%	2.26	-4%	1 : 42	-2%	2.17	1 : 41	-3%	3%
Swatch	1.77	2%	1 : 38	5%	1.81	7%	1 : 40	3%	1.95	8%	1 : 41	7%	2.10	-11%	1 : 44	-11%	1.88	1 : 39	6%	3%
Swisscom	0.94	2%	1 : 21	0%	0.96	22%	1 : 21	10%	1.17	-14%	1 : 23	-13%	1.00	0%	1 : 20	0%	1.00	1 : 20	7%	-5%
SwissLife	1.90	-2%	1 : 34	0%	1.87	17%	1 : 34	15%	2.18	-21%	1 : 39	-18%	1.73	27%	1 : 32	28%	2.19	1 : 41	16%	21%
UBS	5.87	2%	1 : 117	3%	5.98	20%	1 : 120	19%	7.17	7%	1 : 143	7%	7.66	15%	1 : 153	10%	8.79	1 : 169	50%	44%
Valora	0.55	16%	1 : 12	17%	0.64	-4%	1 : 14	-7%	0.61	44%	1 : 13	46%	0.88	35%	1 : 19	32%	1.19	1 : 25	117%	108%
Zurich	3.95	-9%	1 : 74	-8%	3.59	11%	1 : 68	6%	3.99	20%	1 : 72	21%	4.79	-33%	1 : 87	-30%	3.20	1 : 61	-19%	-18%
<b>Valeur moyenne</b>														4%					15%	12%
<b>Valeur mediane</b>														3%					13%	10%

<sup>1</sup> Direction de l'entreprise, CEO inclus, car pas mentionné à titre individuel

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

Entreprises	Votation pour les rémunérations de la dir. de l'entreprise			
	ensemble	séparé		
	fixe/variable	fixe	variable	
	prospectif	prospectif	prospectif	rétrospectif
Roche		x		x
UBS		x		x
Nestlé	x			
Novartis	x			
Credit Suisse		x	x	x
ABB	x			
Swatch		x		x
Lindt & Sprüngli	x			
Zurich	x			
Clariant	x			
Schindler		x		x
Oerlikon		x		x
Swiss Life		x	x	x
Bâloise		x	x	
Kuoni	x			
Lonza		x	x	x
Georg Fischer	x			
Implenia	x			
Swisscom	x			
Helvetia		x		x
Bobst	x			
Valora	x			
Ascom		x	x	

### 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.

Au Credit Suisse, à 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 2002-2015

Femmes dans DG et CA	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Membres CA	249.9	262.9	254.1	247.8	247.5	251.8	254.7	244.4	240.9	243.9	244.5	249.3	242.6	246.3
Dont femmes	21.5	23.9	25.0	25.0	30.0	28.4	30.4	32.9	34.0	32.4	37.6	44.0	49.2	54.3
En %	8.60%	9.10%	9.84%	10.09%	12.12%	11.29%	11.94%	13.46%	14.13%	13.28%	15.38%	17.65%	20.26%	22.03%
Membres dir. groupe	211.8	223.8	209.1	214.3	209.2	214.5	214.5	222.3	214.7	226.9	219.8	208.2	217.5	219.8
Dont femmes	5.0	3.5	2.0	6.4	6.0	7.2	7.4	9.3	10.9	12.5	12.3	8.3	8.9	9.0
En %	2.36%	1.56%	0.96%	2.99%	2.87%	3.34%	3.46%	4.18%	5.08%	5.51%	5.61%	4.00%	4.08%	4.09%