

À l'occasion de l'Open Forum Davos 2007, la FEPS a proposé un document d'impulsion au débat sur la question de la proportionnalité des rémunérations des présidents de conseil d'administration et de membres de la direction d'un certain nombre d'entreprises suisses sélectionnées. Ce texte ayant suscité de nombreux échos, il paraît maintenant sous forme de brochure dans une version actualisée et enrichie. Les auteurs, Christoph Stückelberger et Hella Hoppe, s'intéressent aux aspects théologico-éthiques et politico-économique de la question et proposent un certain nombre de façons d'agir concrètes pour gérer de façon éthique les différences de rémunérations.

FEPS Impulsion 5

Les supersalaires sont-ils justes ?

Pour plus de modération et une meilleure concertation

Collection FEPS Impulsions

- 1 Dialogue avec les musulmans : Transparence et ouverture sont incontournables. 2007, 10 p.* *This document is also available in English.*
- 2 Valeurs fondamentales. Dix modules de formation pour adultes. 2007, 50 p., CHF 9.–.
- 3 « Là où est la Parole, là est l'Église ». Une parole réformée dans le contexte cuménique, 2007, 15 p.*
- 4 Maison de Dieu ou bâtiment tous usages? Une contribution à la question de la réaffectation des édifices religieux dans la perspective protestante. 2007, 40 p., CHF 6.–.
- 5 Les supersalaires sont-ils justes ? Pour plus de modération et une meilleure concertation, 2008, 50 p., CHF 6.– .

* Cette brochure est gratuite.

Alle Broschüren sind auch auf Deutsch erhältlich.

Ces publications peuvent être commandées ou téléchargées dans notre shop sur www.feps.ch/shop ou par courriel : commandes@feps.ch.

Éditeur	Fédération des Églises protestantes de Suisse FEPS
Auteurs	Hella Hoppe / Christoph Stückelberger
Traduit de l'allemand par	&changer, Jacqueline Lavoyer-Bünzli, Peseux
Collection	FEPS Impulsions
Mise en page	Büro + Webdesign GmbH, Berne
Impression	Roth Druck AG, Uetendorf

Site internet	www.feps.ch
Courriel	info@feps.ch

© 2007 Édition Fédération des Églises protestantes de Suisse FEPS, Berne
ISBN 978-3-7229-1010-9

Sommaire

1	Introduction	3
2	Supersalaires : Faits et aperçu historique	6
2.1	Recherches antérieures	6
2.2	Projecteur sur les supersalaires divulgués	7
3	Rétribution divine, rétribution humaine : critères théologico-éthiques des supersalaires	15
3.1	Le rapport au monde matériel dans une perspective chrétienne	15
3.2	Le rapport à la performance, à la grâce et à la richesse	17
3.3	Justice, paix, liberté, responsabilité, transparence	22
4	Protection de la propriété privée et amélioration de la paix sociale: critères politico-économiques pour les supersalaires	26
4.1	Paix sociale	26
4.2	Protection de la propriété privée	27
4.3	Confiance publique envers l'entreprise et la bourse des valeurs	28
4.4	Transparence et information sur les supersalaires	29
4.5	Consultation et codécision des actionnaires	32
4.6	Pression salariale inhérente au système chez les cadres	34
4.7	La performance vue à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise et à celle de l'individu	37

5 Pour guider l'action	39
5.1 Davantage de transparence et de codécision grâce aux lois et à des mesures volontaires	39
5.2 Limitation volontaire	39
5.3 Mise au point de codes de conduite par branches	40
5.4 Mesure verticale : les écarts de salaires à l'intérieur de l'entreprise (rapport entre le salaire du directeur général et celui de l'ouvrier)	41
5.5 Mesure horizontale : rapport économie privée / politique (rapport entre le salaire du directeur général et celui d'un politicien)	42
5.6 Mesure qualitative : performance socio-écologique (taux de performance du directeur général par rapport à la RSE – responsabilité sociétale des entreprises)	43
5.7 Garantir des salaires minimum au-dessus du seuil de pauvreté	43
6 Bibliographie	45

1 Introduction

Richesse et pauvreté sont liées. Pour lutter contre la pauvreté, faut-il également limiter la richesse ? Lors de la neuvième Assemblée du Conseil œcuménique des Églises (COE) à Porto Alegre en février 2006, cette déclaration et cette question ont abouti à la conclusion que les Églises devraient s'attaquer avec une énergie accrue au problème de la richesse. On ne peut discuter séparément du combat contre la pauvreté et du problème de la richesse, il s'agit au contraire de répartir équitablement les revenus, les ressources et le bien-être.¹

En sa qualité de l'un des pays les plus riches du monde, la Suisse – et ici, en l'occurrence, les Églises de Suisse – est interpellée pour prendre position sur la question de la richesse. Au regard de la situation en Suisse, la Fédération des Églises protestantes de Suisse (FEPS) s'est déjà prononcée à plusieurs reprises. C'est ainsi que la FEPS et la Conférence des évêques suisses (CES), lors d'une consultation œcuménique, se sont exprimées en faveur d'une augmentation des salaires les plus bas et d'une réduction de l'éventail des revenus.

« Une société dans laquelle tout ne tourne pas autour de l'argent suppose des personnes qui connaissent et prisent d'autres valeurs. Tant au niveau individuel qu'au niveau structurel, on a besoin d'une nouvelle culture de la juste mesure dans le rapport à l'argent (...). Nous rappelons ici fermement deux exigences de l'éthique sociale : toute personne exerçant une activité rémunérée à temps plein doit en principe disposer du minimum vital pour assurer son entretien et celui de ses proches. Et les différences de revenu ne doivent pas trop augmenter. Concrétiser ces exigences est une question de volonté politique. »²

Toutefois, cette exigence de limitation dans l'éventail des revenus ne doit pas se poser exclusivement pour la société dans son ensemble. Au sein

¹ Cf. SEK/FEPS: *Encouragement à l'œcuménisme*. Rapport de la délégation de la FEPS sur la 9e Assemblée du Conseil œcuménique des Églises, Porto Alegre 2006, Berne 2006, pp. 15–17, p. 32, p. 66.

² FEPS/CES : *L'avenir ensemble*. Message des Églises. Consultation œcuménique sur l'avenir social et économique de la Suisse. Berne et Fribourg, septembre 2001.

d'une même entreprise, des écarts disproportionnés entre les salaires posent également des problèmes d'un point de vue éthique. C'est dans ce sens que, dans le document ci-après, point de départ pour la discussion, on pose la question de la proportionnalité des indemnités des présidents de conseils d'administration et des membres de la direction dans certaines entreprises suisses.³ Le thème du « juste salaire » est d'ailleurs aussi vieux que l'activité économique et la répartition du travail. C'est une question classique de l'éthique du travail, de l'éthique sociale et de la doctrine sociale de l'Église. La question des supersalaires et de la rémunération des dirigeants d'une façon générale fait partie – comme celle des salaires minimum – des questions qui ont un caractère d'actualité particulier. En même temps, la révélation des supersalaires des hauts dirigeants a fait de plus en plus souvent ces dernières années l'objet de critiques dans l'opinion publique. C'est ainsi qu'en octobre 2006 a été lancée une initiative populaire fédérale « Contre les rémunérations abusives » qui est actuellement en cours de collecte de signatures.⁴ La controverse à propos des supersalaires s'est également manifestée à l'occasion d'une plate-forme au cours de l'Open Forum de Davos organisé par la FEPS et le Forum économique mondial (FEM) en janvier 2007.⁵

Lors de l'Open Forum, une première version de ce texte d'incitation au débat était disponible. Le document a rencontré beaucoup d'écho, tant du

côté des médias que de personnes individuelles et d'institutions.⁶ Ce qui indique à quel point la question des hauts salaires préoccupe les Suisses. Cette incitation au débat a donc pour objectif d'offrir, grâce à des critères théologiques et éthiques, ainsi que politiques et économiques (chapitres 3 et 4) un moyen d'apprécier ces hauts salaires. Pour commencer, on expliquera tout d'abord un certain nombre de faits concernant les supersalaires ainsi que leur évolution historique (chapitre 2). Le document s'achève par la présentation d'un certain nombre de champs d'action dérivés de critères théologiques et éthiques, ainsi que politiques et économiques (chapitre 5).

3 On fait cependant remarquer également qu'il n'est pas possible d'en conclure, a contrario, que la révélation de très hauts salaires dans certaines entreprises ait une influence déterminante sur la répartition dans l'ensemble de la société.

4 Cf. également: www.trybol.ch/remunerations_abusives/index.html

5 On peut voir le webcast de la plate-forme « Salaires des hauts dirigeants: Sans limites? » sur le site de la FEPS. Il existe un autre cercle où des représentants des Églises au plus haut niveau, notamment de la FEPS, et des entrepreneurs discutent sur le thème des très hauts salaires: le groupe Église-économie.

6 Citons à titre d'exemples quelques-unes de ces réactions : a) *Der Tages-Anzeiger*, dans son édition du 22 janvier 2007, a mis le contenu des documents de ce débat en gros titre à la une et leur a consacré un rapport d'une page entière dans sa partie Économie ; b) L'Académie sociale catholique autrichienne (Katholische Sozialakademie Österreichs), dans sa publication mensuelle *Nachrichten und Stellungnahmen* d'avril 2007, a mis l'accent sur l'étude de la FEPS (cf. Hoppe, Hella / Stückelberger, Christoph: « Spitzenlöhne: Mehr Masshaltung und Mitbestimmung », in: *Nachrichten und Stellungnahmen der Katholischen Sozialakademie Österreichs*, 18.4.2007, 1-3.) ; c) Le document de discussion a été téléchargé au total plusieurs centaines de fois en PDF depuis le serveur de la FEPS ; d) Une copie de ce document de discussion a été mise en mémoire sur le serveur de la bibliothèque électronique des services parlementaires; e) Le *Kirchenbote* du canton de Zurich a publié un dossier très complet sur la question des supersalaires (cf. *Kirchenbote für den Kanton Zürich*: Dossier: « Sie arbeiten nicht um Gottes Lohn », N° 8, 11 avril 2007, 7-10). Il a également organisé une enquête non représentative par Internet sur la question suivante : « Estimez-vous qu'il est juste que la Fédération protestante fixe une limite maximum de 1,6 million pour les salaires des dirigeants? ». 73% ont répondu oui, 27% non (cf. *Kirchenbote für den Kanton Zürich*: [réponses au questionnaire], VF, N° 10, 9 mai 2007, 2) ; f) La radio DRS2 a diffusé, dans le cadre de son émission « Perspektiven » un entretien avec Christoph Stückelberger sur le sujet des supersalaires. En outre, des personnes individuelles ont envoyé à la FEPS par lettre et par courriel leurs commentaires et leurs remarques qui ont pu être intégrés dans le document révisé ci-dessous.

2 Supersalaires : Faits et aperçu historique

2.1 Recherches antérieures

Bien qu'on ne dispose que d'informations partielles en ce qui concerne les indemnités financières des cadres supérieurs, ainsi que leur composition complexe sous forme de salaire de base, bonus annuels, suppléments pour missions spéciales, attribution de RSU/actions gratuites, stock-options, versements forfaitaires, primes, pensions, etc.,⁷ certaines analyses empiriques précieuses à propos des plus élevés de ces salaires sont actuellement disponibles. Il s'agit par exemple de l'étude «Kadersalärstudie Schweiz 2006», qui se base sur les résultats d'une enquête auprès de 362 entreprises suisses⁸ et qui est publiée chaque année par la Société de conseil d'entreprises Kienbaum et la *Handelszeitung*. Autre source d'information importante sur les hauts salaires, les estimations et les tableaux réalisés par Travail.Suisse, l'organisation faîtière des travailleurs et travailleuses. Dans une étude sur la question des salaires des dirigeants, 27 entreprises suisses au total ont été analysées au moyen de rapports de gestion pour l'année 2005 en faisant intervenir des grandeurs de référence extérieures telles que l'enquête sur la structure et le niveau des salaires réalisée par l'Office fédéral de la statistique ou les directives salariales de la Société suisse des employés de commerce.⁹ Il existe en outre de très nombreuses institutions qui s'occupent de façon empirique de la question des hauts salaires. Parmi elles on trouve notamment l'étude parue en novembre 2006 d'Ethos, la fondation suisse pour le développement durable. Cette étude analyse les rémunérations de cadres dans les cent plus grandes sociétés suisses cotées en bourse.¹⁰

Selon l'étude Kadersalärstudie Schweiz 2006, les supersalaires des hauts dirigeants des entreprises suisses ont très nettement augmenté au cours

de ces dernières années – et ceci à l'inverse des faibles augmentations de salaires des autres catégories. L'importance de la rémunération dépend de divers critères, l'échelon du cadre, la branche, la fonction et la taille de l'entreprise.¹¹ Pour un même travail, les femmes gagnent en moyenne moins que leurs collègues masculins. Au plus haut niveau, cette différence est en moyenne de 28% et tombe à 13% dans les catégories de cadres inférieurs (chefs de service). Ces différences de rémunérations vont de pair avec une participation moindre des femmes au niveau des hauts dirigeants. Pour les entreprises interrogées par Kienbaum et la *Handelszeitung*, cette participation aux postes supérieurs est en moyenne de 7%. On constate, par branches, que ce sont les banques, les groupes pharmaceutiques et les sociétés d'assurances qui ont les salaires de cadres les plus élevés.¹² D'une façon générale, la moyenne des salaires des cadres suisses se classe parmi les plus élevées – y compris par comparaison avec le reste de l'Europe.

2.2 Projecteur sur les supersalaires divulgués

L'accent du présent document d'incitation au débat ne porte toutefois pas sur les salaires des cadres en général. Étant donné que ce sont les salaires de quelques membres de conseils d'administration ou de membres de la direction dans les secteurs bancaire et pharmaceutique qui se montent à des sommes records de plusieurs dizaines de millions et qui se voient de plus en plus vivement critiqués dans l'opinion publique, ce sont ceux-là, en particulier, qui sont au centre du débat.¹³

D'ailleurs on peut constater des différences considérables dans l'importance de ces supersalaires. En se référant aux cent plus grandes sociétés cotées en Suisse, l'étude Ethos constate que « la dispersion des rémunérations est relativement importante. (...) Cela signifie qu'il y a relativement

7 Cf. par exemple, Ethos, « Rémunération des instances dirigeantes des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse », 2006, pp. 9–13.

8 Ces 362 entreprises comportent aussi bien des sociétés cotées en bourse que des PME et autres.

9 Cf. entre autres: Fischer, Gabriel: *Managersaläre: Die Tücken der Analyse*, Berne 2006.

10 Cf. Ethos, « Rémunération des instances dirigeantes des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse », 2006 ; Ethos, « 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse – Rémunérations 2006 des instances dirigeantes », Genève 2007.

11 Op. cit., 24.

12 Cf. Pfister, Thomas: «Kadersalärstudie: Kader verdienen wieder mehr», in: *Handelszeitung*, 20.6.2006; Speck, Kurt: «Topsaläre Konzernleitungen: 25 im Millionen-Club», in: *Handelszeitung*, 17.5.2005; Ethos: « Rémunération des instances dirigeantes des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse », 2006, p. 24.

13 Cf. notamment, pour la critique des rémunérations des membres de directions d'entreprises et de conseils d'administration : N.N.: «Aktionäre der Credit Suisse kritisieren Managerlöhne», in: *Nachrichten.ch*, 28 avril 2006; N.N.: «Angeprangerte Selbstbedienungsmentalität», in *NZZ*, 29.4.2006.

peu de très hautes rémunérations, alors que de nombreuses rémunérations sont au- dessous de la moyenne. »¹⁴

Et, plus loin :

« La rémunération moyenne des membres exécutifs du Conseil d'administration et de la Direction générale (en 2006, HH/CS) varie entre CHF 376 000 et CHF 19 millions par personne (...). Sur l'ensemble des sociétés analysées, la moyenne est de CHF 2,3 millions. (...) et la médiane de CHF 1,1 million. »¹⁵

Quant aux rémunérations des membres de conseils d'administration les mieux payés, Ethos a calculé :

« La rémunération des personnes les mieux rémunérées avec fonction exécutive (le plus souvent des CEO) varie entre CHF 347 000 et CHF 44 millions (...). Sur l'ensemble des sociétés analysées, la moyenne se situe à CHF 4,7 millions et la médiane à CHF 2,2 millions. »¹⁶

En raison de ces écarts extrêmement importants, l'accent du présent document porte sur les supersalaires divulgués. D'autres exemples en font apparaître la mesure (selon les indications d'Ethos) :

14 Ethos: « 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse – Rémunérations 2006 des instances dirigeantes », Genève 2007, p. 18.

15 Op. cit., pp. 18s.

16 Op. cit., pp. 18s.

Tableau 1: Aperçu de quelques-uns parmi les très hauts salaires dans des entreprises suisses (2006)

Société	Fonction	Année	Rémunération en million de CHF
Novartis	Président de conseil d'administration/CEO	2006	44,2
UBS	Président de conseil d'administration avec fonction exécutive	2006	26,6
Nestlé	Président de conseil d'administration/CEO	2006	17,2
Roche	Président de conseil d'administration/CEO	2006	17,0
Credit Suisse ¹⁷	Président de conseil d'administration	2006	16,0

Source: Ethos – Rémunération des instances dirigeantes des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse, Genève 2007, p. 51.

Si l'on compare les rémunérations de membres exécutifs de conseils d'administration ou de membres de la direction d'une entreprise que nous venons de citer avec les salaires les plus élevés dans les domaines des autorités fédérales ou de la politique cantonale, les différences sautent aux yeux. C'est ainsi que, selon cette ordonnance, le salaire annuel individuel au Conseil fédéral est à peine de 405 000 francs.¹⁸ Les maires à plein temps en Suisse gagnent environ entre 160 000 (à Spiez) et 260 000 francs brut (à Winterthour).¹⁹

17 En ce qui concerne l'évaluation pour Credit Suisse, Ethos fait la remarque suivante : « La personne non exécutive la mieux rémunérée du Conseil a été considérée comme équivalente à un membre exécutif, car sa rémunération dépasse de 5 fois la moyenne des autres membres non exécutifs du Conseil (...). » Op.cit. p. 52.

18 Cf. Assemblée fédérale de la Confédération suisse: Ordonnance de l'Assemblée fédérale concernant les traitements et la prévoyance professionnelle des magistrats du 6 octobre 1989 (état au 28 décembre), p. 1.

19 Cf. Hesse, David / Bieler, Larissa: «Ein guter Stapi ist unbezahlbar», in: NZZ am Sonntag, 4.6.2006, pp. 26ss.

La Suisse n'est pas seule à connaître cette évolution des hauts salaires dans le privé. À l'étranger, en Europe, on compte des salaires de plusieurs dizaines de millions : le président du conseil d'administration de la Deutsche Bank reçoit à peu près 12 millions d'euros, le directeur général de Glaxo-SmithKline a l'équivalent de 24 millions de francs, celui de BP, dont le siège est en Grande-Bretagne, plus de 22 millions de francs. Les rémunérations de hauts dirigeants sont particulièrement élevées aux États-Unis. Ainsi, l'*Institute for Policy Studies*, de Washington DC, estime que, dans ce pays, le total des rémunérations des dix directeurs généraux les mieux payés au cours des 15 dernières années s'élève (pour la même année) à près de 11,7 milliards de dollars EU.²⁰

Outre les supersalaires excessifs, l'opinion publique critique aussi en particulier les indemnités de départ élevées. On peut en prendre pour exemple, en Allemagne, le cas de la prise de contrôle hostile de Mannesmann par Vodafone, qui a donné lieu au versement au profit des membres du comité directeur et du conseil d'administration d'indemnités de départ se montant au total à près de 60 millions d'euros. Dans le cadre de ces versements, six des principaux responsables ont été appelés en justice pour prévarication et complicité de prévarication. Mais entre-temps, le procès a été suspendu contre le paiement d'une amende de plusieurs millions.

Pour savoir si, au nom d'une juste répartition, il conviendrait de placer une limite aux différences de revenus au sein des entreprises, il existe un critère important constitué par la disproportion croissante entre les très hauts salaires et les revenus les plus bas dans la même société. Sur le plan statistique, ce rapport proportionnel s'exprime par ce qu'on appelle les écarts salariaux (*Lohnschere*) dans une entreprise (*CEO-to-Worker-Pay-Ratio* – rapport entre le salaire du directeur général et celui de l'ouvrier) et par son évolution dans le temps.

En dépit d'importantes incertitudes dans l'évaluation de ces écarts salariaux (voir également la remarque du tableau 2), on peut constater que les écarts

20 Cf. Anderson, Sarah / Cavanagh, John / Klinger, Scott / Stanton, Liz: «Executive Excess 2005. Defense Contractors get more bucks for the bang. 12th Annual CEO Compensation Survey», Washington DC, 21s; Mayer, Robert / Claassen, Dieter / Pieth, Reto / Kauffmann, Marco: «Wo Managerlöhne zu reden geben», in: Tages-Anzeiger, 8.5.2006, p. 21.

salariaux en Suisse se situent dans une fourchette allant de 1 à 250 jusqu'à 1 à 550. L'ordre dans la liste change en fonction de la façon dont on calcule les salaires les plus élevés. Le tableau 2 indique les écarts salariaux dans certaines entreprises pour l'année 2005 ainsi que les modifications de ces écarts entre 2004 et 2005, selon les données fournies par Travail.Suisse.²¹

Tableau 2 :
Classement des écarts salariaux en Suisse en 2005 (2004 et 2003)

Place	Entre-prise	Plus haut salaire en million de CHF	Plus bas salaire en million de CHF	Source du salaire le plus bas **	Écart salarial		
					2005	2004	2003
1	UBS	24.198***	0.045	3	1:544	1:478	1:422
2	Credit Suisse	37.883*,***	0.074	1	1:514	1:185	1:140
3	Nestlé	17.791***	0.050	1	1:312	1:186	1:212
4	Novartis	21.257***	0.082	1	1:259	1:253	1:246
5	Roche	18.885***	0.082	1	1:230	1:200	1:201

* salaire individuel non exclu; calculé comme moyenne de la direction de l'entreprise

**1=Structure des salaires OFS; 2=CCT; 3=Entreprise; 4=Salaires du SEC

***Remarque: Selon ce tableau, Travail.Suisse a calculé les écarts entre le plus haut et le plus bas salaire dans un échantillon d'entreprises suisses pour les années 2003, 2004 et 2005. Si l'on compare, d'un côté, les plus hauts salaires des présidents de conseil d'administration avec fonction exécutive ou des membres les mieux payés de la direction de l'entreprise qui ont servi au calcul de l'écart des salaires avec, d'un autre côté, les données d'Ethos, on notera toutefois, en partie, des différences importantes. Ceci s'explique entre autres par le fait que, en l'absence du devoir de transparence et en raison de la complexité de l'ensemble des rémunérations, il existe avec ce genre d'analyse un problème qu'on ne saurait sous-estimer. **Pour cette raison, le tableau 2 montre seulement une tendance des écarts salariaux.**²²

Sources: Travail.Suisse: «Rangliste der Lohnschere in den Unternehmen 2005», Berne 2006. Travail.Suisse: «Rangliste der Veränderungen der Lohnschere 2004-2005», Berne 2006.

21 Cf. Fischer, Gabriel: *Managersaläre: Die Tücken der Analyse*. Berne 2006, 1; Travail.Suisse: «Rangliste der Lohnschere in den Unternehmen 2005», Berne 2006.

22 Cf. Fischer, Gabriel: *Managersaläre: Die Tücken der Analyse*. Berne 2006; cf. également Ethos: «Rémunération des instances dirigeantes des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse», 2006, pp. 65ss. Ceci est spécialement valable en ce qui concerne l'évaluation des actions et des options.

Ce qui est particulièrement frappant, c'est l'évolution dans le temps des écarts de salaires. Peter Ulrich, professeur à l'Université de Saint-Gall, soutient « que le rapport entre les plus hauts et les plus bas salaires dans les entreprises suisses se situait traditionnellement entre 1 à 10 et 1 à 30. Ce n'est que dans les années 1990 du XXe siècle qu'il a augmenté de plus en plus rapidement. »²³

La comparaison avec la situation aux États-Unis est impressionnante. Selon une étude de l'*Institute for Policy Studies*, l'écart des salaires dans ce pays, en 1982, était de 1:42 dans les entreprises représentatives interrogées.²⁴ Comme le montre le diagramme 1, ce rapport relativement constant s'est modifié de façon frappante depuis 1992/93 en faveur des très hauts salaires avec, en moyenne, un maximum de 1:525 en 2000, apogée de ce qu'on a appelé la *New Economy*.²⁵ L'augmentation de l'écart des salaires est particulièrement impressionnante depuis 1992 par rapport au fait que cet écart aux

23 Ulrich, Peter: «Managerlöhne», in: *ZV info – Zeitschrift des Zentralverbands Staats- und Gemeindepersonal Schweiz*, N° 4, 13.4.2005, 3. On a déjà signalé, dans la note 3, que les hauts salaires n'avaient aucune influence notable sur la répartition moyenne des revenus en Suisse. *Perspectives de l'emploi 2007*, de l'OCDE, montre que les différences entre les revenus d'activité sont en Suisse relativement faibles par rapport à ce qui se passe au niveau international. En 2005, il n'y avait qu'en Finlande, en Suède et en Norvège que l'inégalité entre les salaires ait été moindre. Les dix pour cent des salaires les plus élevés (revenu brut d'activité) en Suisse étaient, en 2005, 2,6 fois plus élevés que les dix pour cent les plus bas. Cette analyse fait conclure à Economiesuisse que l'affirmation fréquente selon laquelle l'écart entre les salaires s'agrandirait de façon incontrôlée et très rapide ne saurait manifestement pas être confirmée par les chiffres (Economiesuisse: «Schweiz mit niedriger Lohnungleichheit», Communiqué de presse 29.8.2007, d'après: www.economiesuisse.ch). Dans le présent document d'incitation au débat, on conclut à partir de l'étude de l'OCDE que la moyenne indiquée par l'OCDE à l'échelle nationale pour ce qui est des rapports entre les 10% les plus élevés et les 10% les plus bas confirmerait au contraire que cet écart extrême des salaires au sein d'une entreprise travaillant au plan international (tableau 2) se situe bien au-dessus de la moyenne normale pour les PME.

24 Cf. Schütz, Dirk: *Gierige Chefs. Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist*, Zurich 2005, pp. 23–28.

25 Cf. Anderson, Sarah / Cavanagh, John / Klinger, Scott / Stanton, Liz: «Executive Excess 2005. Defense Contractors get more bucks for the bang. 12th Annual CEO Compensation Survey», Washington DC, 13. En raison des calculs complexes et des bases de données respectives, les études divergent légèrement, mais toutes confirment la tendance générale. Cf. p.ex. Mishel, Lawrence: «CEO-to-worker pay imbalance grows.» *Economic Snapshot for June 21, 2006*.

États-Unis est resté relativement constant de 1965 à 1990, avec un rapport se situant entre 20 et 80.²⁶

Tableau 3:
Écart des salaires dans les entreprises états-uniennes, 1990–2004

Année	Écart salarial
1990	107
1991	132
1992	201
1993	195
1994	142
1995	180
1996	269
1997	348
1998	455
1999	516
2000	525
2001	428
2002	281
2003	301
2004	431

Diagramme tiré de: Anderson, Sarah/Cavanagh, John/Klinger, Scott/Stanton, Liz: *Executive Excess 2005. Defense Contractors get more bucks for the bang. 12th Annual CEO Compensation Survey, Washington DC 2005, 13.*

26 Cf. Mishel, Lawrence: «CEO-to-worker pay imbalance grows.» *Economic Snapshot for June 21, 2006*.

L'accroissement de l'écart des salaires qui s'est produit au début des années 1990 avait plusieurs causes. La dissolution de l'ordre bipolaire du monde due à la fin de la concurrence entre les systèmes de l'Est et de l'Ouest (ce qu'on a appelé «*das Ende des Systemwettbewerbs zwischen Ost und West*» – la fin de la concurrence entre les systèmes Est et Ouest)²⁷ et l'accélération de la mondialisation qui en a été la conséquence sont des facteurs essentiels. Dirk Schütz, journaliste spécialisé en économie, ajoute que dans les années 1980 aux États-Unis d'autres facteurs étaient réunis qui ont conduit à rompre avec la tradition des écarts modérés entre les salaires, vieille de plusieurs décennies. D'un côté, la forme des grands consortiums s'est modifiée, il y a eu réduction du nombre des propriétaires d'entreprise, au sens classique, là où propriétaire et directeur étaient réunis en une même personne (par exemple: Rockefeller, Carnegie, Ford ou Morgan). En tant que sociétés par actions, les entreprises sont au contraire devenues la propriété de millions d'actionnaires dont l'absence au niveau de la codécision et, pour une part, la passivité ont renforcé la puissance des dirigeants qui, désormais, étaient des employés. Schütz soutient en outre que les conseils d'administration ne fonctionnent bien souvent plus comme des instances de contrôle car leurs intérêts sont trop proches de ceux de la direction.²⁸

Face à ces données et à ces développements que nous venons d'évoquer, de quelles orientations disposons-nous pour procéder à une évaluation des supersalaires ? C'est dans cet esprit qu'ont été élaborés les critères théologico-éthiques et politico-économiques qui suivent.

27 Bundestag allemand: «Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten», Berlin 2002, p. 51.

28 Cf. Schütz, Dirk: *Gierige Chefs. Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist*, Zurich 2005, pp. 31–34.

3 Rétribution divine, rétribution humaine : critères théologico-éthiques des supersalaires

Quels sont les critères théologiques et éthiques qui permettent de décider qu'une rémunération est, ou n'est pas, juste et appropriée ?

On s'aperçoit vite que la question de la juste rémunération est aussi vieille, non seulement que l'économie monétaire, mais bien que l'économie de troc. On trouve, dans les grandes religions, comme le judaïsme, l'islam, le bouddhisme, l'hindouisme, ou dans les traditions philosophiques, des tentatives de réponses à la difficile question de la juste mesure. L'Ancien et le Nouveau Testaments, les Pères de l'Église des premiers siècles et toute l'histoire de l'Église connaissent le débat autour de pauvreté et richesse ainsi que, généralement en relation avec celui-ci, la question de la rémunération juste. Même si le contexte, le système économique, la situation économique ont varié, il s'agissait, et il s'agit toujours, seulement de la question de la juste répartition des biens, de l'évaluation du rendement et des besoins et, fondamentalement, de la relation entre le monde matériel et le monde non matériel.

3.1 Le rapport au monde matériel dans une perspective chrétienne

Avant de pouvoir évaluer d'un point de vue éthique la question de la rémunération et, dans ce contexte, des supersalaires, il convient d'analyser le rapport de l'être humain à la performance et, plus fondamentalement encore, au monde matériel.²⁹ Dans le grand nombre des traditions bibliques, et donc dans la vision judéo-chrétienne du monde, on peut distinguer trois tendances du rapport fondamental au monde matériel :

29 À propos des recherches bibliques sur la richesse, cf. par ex. Werkstatt Ökonomie (Éd.): *Reichtum und Armut als Herausforderung für kirchliches Handeln*. Heidelberg, 2002, pp. 219–294. Cette étude est la continuation d'une enquête œcuménique internationale sur pauvreté et richesse dans 21 pays, publiée par Michael Taylor (Éd.): *Christianity, Poverty and Wealth. The findings of «Project 21»*, Londres / Genève 2003.

a) *Un « oui » au monde et aux biens matériels envisagés comme « moyens de subsister ».* La conception judéo-chrétienne ne connaît pas le dualisme, l'idée selon laquelle le monde spirituel serait bon et le monde matériel mauvais, destiné à être vaincu. Au contraire, on considère que ce qui est matériel, corporel, spirituel et moral a été créé par Dieu et que c'est un don fait aux êtres humains et à toutes les créatures pour leur permettre de mener une vie dans la dignité. Ce « oui » au monde et à la diversité de la création est une approbation des dons de Dieu. Le bien-être matériel – ainsi que de bonnes relations, les dons intellectuels, les enfants, la santé, etc. – sera vécu comme l'expression de la bénédiction de Dieu. Et cela doit conduire à une attitude d'humble reconnaissance pour quelque chose d'immérité. Les psaumes d'action de grâce et de louange en sont l'expression poétique : « Seigneur, ta loyauté est dans les cieux ... (les hommes) se gavent des mets plantureux de ta maison et tu les abreuves au fleuve de tes délices » (Ps 36.6,9).

b) *Relativisation du monde et des biens matériels au service de la relation à Dieu et de la liberté.* L'attitude positive vis-à-vis du matériel en tant que *moyen de subsister* se voit en même temps relativisée, dans une perspective judéo-chrétienne, par une sage limitation de la signification de ce qui est matériel : on ne saurait acquérir par l'argent le bonheur et le sens de la vie, il s'agit d'une sagesse de vie qui trouve son origine dans le vécu. L'expérience de la mort fait comprendre que l'être humain n'est pas lié à ses richesses. Un exemple parmi d'autres nous est donné par le psaume suivant : « Ne crains plus quand un homme s'enrichit et quand la gloire de sa maison grandit. Car en mourant, il n'emporte rien, et sa gloire ne descend pas avec lui » (Ps 49.17s). Cette sagesse se reflète également dans le dicton populaire selon lequel « il n'y a pas de poche à un linceul » et qu'on n'emporte rien dans la tombe. La parabole du riche céréalier (Lc 12.13–21) qui, en plein milieu de la rapide expansion de son « entreprise » meurt d'un « infarctus » est un avertissement qui donne à réfléchir : « Attention ! Gardez-vous de toute avidité; ce n'est pas du fait qu'un homme est riche qu'il a sa vie garantie par ses biens » (v.15). À la question de savoir sur quoi repose la vie, ce qui lui donne du sens et de l'appui, le psalmiste répond : « Le peu qu'a le juste vaut mieux que la fortune de nombreux impies » (Ps 37.16). Ces exemples montrent qu'il ne s'agit pas ici d'une consolation orientée vers l'au-delà, ni d'un opium

permettant de fuir intérieurement la misère. Ce qui s'exprime là, c'est au contraire la liberté intérieure vis-à-vis du matériel et la libération par rapport à des « défauts » qui tiennent l'être humain dans la dépendance. Ces défauts sont stimulés par une culture de la cupidité, de l'avarice et de l'envie. Cupidité envers des biens matériels, et envie de ceux des autres sont l'une et l'autre des expressions d'une absence de liberté intérieure. Ce sont des défauts qui s'opposent aux vertus de modération et de générosité. L'apôtre Paul résume la liberté par la formule « avoir comme si on n'avait rien » (1Co 7.30s). Ainsi, la liberté consiste à dire « oui » au monde matériel sans pour autant s'attacher à lui. C'est en étant attaché à Dieu que l'on trouve au contraire la juste proportion entre proximité et distance par rapport au monde matériel.

c) *La critique sociale prophétique au service de la justice sociale.* La troisième attitude fondamentale du message biblique, c'est l'engagement en faveur des membres les plus faibles de la société et la sévère critique qui en découle vis-à-vis de l'injustice et de l'exploitation. Les prophètes de l'Ancien et du Nouveau Testaments stigmatisent ces employeurs qui ne donnent pas à leurs ouvriers des salaires justes ni des conditions de travail dignes, mais qui s'enrichissent personnellement sans limites : « Voyez le salaire des ouvriers qui ont fait la récolte dans vos champs : retenu par vous, il crie » (Jc 5.4). Les prophètes accusent les politiciens qui écrasent les faibles au moyen de systèmes d'imposition injustes (Am 5.11). Ils accusent ces juges qui, par la corruption, avantagent les gens fortunés et violent le droit des pauvres (Ex 23.8). « Avoir comme si on n'avait rien » ne veut pas dire, en fin de compte, qu'on ignore les abus mais que, à cause de la liberté qui nous est accordée, on s'engage en faveur du droit et de la justice.

3.2 Le rapport à la performance, à la grâce et à la richesse

a) *Ne pas séparer performance et grâce.* Comment juger équitablement l'activité, et donc le travail et la performance d'une personne ? Comment le droit et la justice peuvent-ils se manifester dans ce domaine ? Ce qui est décisif, c'est un comportement et une action responsables de l'être humain pour la réalisation de sa propre existence et de la commu-

nauté humaine. La performance qui en est le produit³⁰ exprime le fait que les dons physiques, psychiques et intellectuels que l'on a reçus ont été efficacement mis en œuvre. La performance, c'est aussi une relation efficace avec les ressources naturelles et sociales limitées, ainsi qu'avec le temps. Une performance appropriée (c'est-à-dire qui correspond à vos propres possibilités), exprime par conséquent la notion de responsabilité. Cette performance est inappropriée si elle est atteinte aux dépens d'autres personnes, de votre propre santé ou des fondements naturels de la vie. La performance doit être rémunérée de façon adéquate, c'est-à-dire juste. Jésus intervient ici de façon provocante avec la parabole des ouvriers de la vigne. Ils ont été embauchés comme journaliers à différentes heures du jour, mais, pour finir, ils ont tous le même salaire. Est-ce que cela signifie que Jésus soutenait un principe d'éthique économique défendant un salaire correspondant aux besoins, indépendamment du travail accompli ? La réponse est non. Cette parabole est une parabole du royaume, elle parle donc de la relation avec Dieu. C'est un encouragement à accepter de revenir vers Dieu à tout moment, lorsque l'appel et l'invitation ont été reçus. Ceux qui ont été appelés les derniers ont la même chance de recevoir la grâce et d'être accueillis par Dieu. En ce qui concerne les questions de salaires dans le domaine de l'éthique économique, il est préférable de se référer aux déclarations des prophètes sur la critique sociale dont il a déjà été question et qui, toutes, exigent un juste salaire pour un travail bien accompli, et qui critiquent la richesse accumulée de façon injustifiée.

Du point de vue de la foi chrétienne, la performance et le travail accomplis par l'être humain sont tenus en haute estime, mais en même temps relativisés ; de même que le monde matériel est jugé positivement tout en étant relativisé. Le double principe monastique « prie et travaille » pourrait exprimer cette attitude : prie intensément comme si l'action ne servait à rien. Travaille avec détermination comme si la prière ne servait à rien. Que le travail que tu accomplis donne tout ce que tu peux – mais sache en même temps que ce n'est pas toi qui porte le monde, mais Dieu qui te porte. – C'est ici que se rencontrent performance et grâce. L'ac-

³⁰ Cf. EKD: *Sozialethische Überlegungen zur Frage des Leistungsprinzips und der Wettbewerbsgesellschaft. Eine Denkschrift der Kammer der Evangelischen Kirche in Deutschland für soziale Ordnung*, Gütersloh 1978.

tion que l'on accomplit, la performance, la capacité de produire quelque chose ne reposent en fin de compte que sur la grâce imméritée de Dieu. La grâce de Dieu n'a pas de prix, on ne saurait l'acquérir en l'achetant ou en échange de la performance. Pour exprimer cela, Paul n'a pas voulu accepter de « salaire pastoral » de la part de la communauté pour annoncer cette grâce, mais il a tenu à la proclamer « gratuitement ». ³¹ C'est ainsi que le principe de la Réforme « À Dieu seul la gloire » relativise le travail accompli par les humains et leur salaire sur terre.

b) *Obligations de la richesse sur le plan social.* De façon analogue à ce qui se passe pour l'évaluation du travail accompli, la relation avec la richesse doit, d'un point de vue chrétien, être marquée par le rapport avec Dieu. Le grand danger de la richesse, dans une perspective chrétienne, c'est la « mamonisation », c'est-à-dire le fait que la richesse soit considérée comme un substitut de Dieu. L'avertissement selon lequel « vous ne pouvez servir Dieu et l'Argent (Mamon) » (Mt 6.24) ne signifie pas le renoncement aux biens matériels mais à l'adoration de la richesse et à la dépendance vis-à-vis d'elle. La phrase que l'on trouve dans ce même sermon sur la montagne, « où est ton trésor, là aussi sera ton cœur » (Mt 6.19–21) ne saurait s'interpréter comme un refus du bien-être, mais comme le renoncement sans équivoque à y attacher son cœur. La déclaration abrupte de Jésus s'adressant à un jeune homme nouveau riche pour lui dire qu'il est plus facile à un chameau de passer par l'étroite poterne de la ville (qu'on appelait le « trou de l'aiguille ») qu'à un riche d'entrer dans le Royaume de Dieu (Mt 19,16–30, et notamment v. 23) a provoqué dès les temps de l'Église ancienne des débats pour savoir si les riches pouvaient être chrétiens et devenir membres de l'Église. Clément d'Alexandrie, au IIIe siècle, dirigeant d'Église dans cette ville qui était une cité égyptienne riche et célèbre dans le monde entier, s'est trouvé confronté à des chrétiens pauvres qui ne voulaient pas que les riches soient admis dans l'Église. Dans son traité « Quel riche sera sauvé ? » ³² il a, dans l'exégèse de Matthieu 19, proposé à la chrétienté une réponse à

³¹ Harnisch, Wolfgang: «Der paulinische Lohn» (1 Kor 9.1–23), *Zeitschrift für Theologie und Kirche*, Bd. 104 (2007), pp. 25–43.

³² Clément d'Alexandrie : « Quis dives salvetur ? », cité d'après Gonzalez, Justo, L.: *Faith and Wealth. A History of Early Christian Ideas on the Origin, Significance and Use of Money*, Eugene 2002, pp. 112–118.

cette question en disant que les biens matériels n'étaient en soi ni bons ni mauvais. Ce qui compte, c'est plutôt l'attitude que l'on a envers eux. Par conséquent, le salut ne dépend pas du fait qu'on ait beaucoup ou peu de biens, mais de ce qu'on en fait : sont-ils un substitut de Dieu ou bien les utilise-t-on pour la gloire de Dieu ? « Quiconque vend ses biens terrestres et les donne aux pauvres trouve un trésor impérissable. Le riche, ce n'est pas celui qui a et qui possède, mais celui qui donne. »³³ C'était déjà là l'enseignement de Jésus dans l'histoire du riche qui menait joyeuse vie et du pauvre Lazare (Lc 16.19–31). Les riches qui parviendront au salut sont ceux qui conservent ce dont ils ont réellement besoin et qui considèrent le reste comme superflu en le donnant à ceux qui en ont besoin, tel est le résumé de la question par Clément d'Alexandrie. C'est ainsi que l'on formule l'obligation sociale de la propriété – à partir de la relation à Dieu et de manière radicale. « Ne pas accorder à ceux qui en ont besoin notre superflu est un comportement proche de la fraude »³⁴, en tout cas pour des chrétiens, a déclaré plus tard, au IV^e siècle, Augustin, ce Père de l'Église que respectent toutes les confessions chrétiennes. Mais qui décidera de ce qui est nécessaire et de ce qui est superflu ? Augustin propose que ce soit en principe la personne riche qui en décide elle-même, mais avec l'assistance d'un guide spirituel qui la conseillera et soulignera l'importance de la relation à Dieu comme critère. Le minimum du partage volontaire était sans conteste la dîme. Le principe éthique est resté inchangé au cours de l'histoire du christianisme, à savoir que la richesse doit être utilisée au service de la communauté et, au sein de celle-ci, particulièrement en faveur de celles et ceux qui sont dans le besoin. Le caractère légitime de la propriété n'est d'ailleurs généralement pas remis en cause dans une perspective chrétienne. Mais la propriété et donc, en même temps, la richesse, ne sont pas mises sans condition à la disposition du propriétaire. Le riche ne peut pas s'en servir pour faire ce qu'il veut, il faut que cela serve à la communauté, ainsi que cela est dit dans la lettre à Timothée: « Aux riches de ce monde-ci, ordonne de ne pas s'enorgueillir (...) Qu'ils fassent le bien, s'enrichissent de belles œuvres, donnent avec largesse, partagent avec les autres » (1Tm 6.17–18). Dans ce sens, d'un point de vue chrétien, la propriété comme la richesse ont

33 Op.cit., p. 116 (Clément d'Alexandrie: Paid 3,6).

34 Op.cit., p. 216 (Augustin sur la richesse pp. 214–222).

toujours une dimension de relation : c'est la relation entre le riche et le pauvre qui constitue le critère décisif du rapport à la richesse. Alors que, dans ce domaine, la tradition prophétique considérait généralement que l'origine de la richesse provenait de l'exploitation injuste de celles et ceux qui fournissaient leur travail, l'Église ancienne et la suite de l'histoire de l'Église ont souvent mis à l'arrière-plan la question de la provenance de la richesse pour insister sur la répartition des biens disponibles.

L'expérience de la prospérité et de la richesse fait cependant toujours l'objet d'un abus religieux, surtout lorsque la richesse est interprétée comme signe de l'élection divine. Quiconque est riche est un élu de Dieu, et quiconque croit assez en Dieu deviendra riche.³⁵ Le pauvre, c'est celui qui ne croit pas assez. Ce qu'on a appelé « l'Évangile de la prospérité » (*prosperity gospel*) s'est développé surtout aux États-Unis dans le cercle des Églises pentecôtistes et du mouvement charismatique. Il compte de nombreux adeptes parmi les gens aisés et sert d'autolégitimation à la richesse aux États-Unis et aussi, dans une certaine mesure, en Europe. Cet Évangile de la prospérité rencontre en particulier un accueil favorable chez les pauvres d'Amérique latine et d'Afrique, car ils vivent ainsi dans l'espoir de parvenir à la richesse grâce à la foi. Un espoir qu'exploitent des prédicateurs habiles en affaires. Sur le plan théologique, l'Évangile de la prospérité ne tient pas, car il fait de la reconnaissance un calcul, de la grâce une revendication et de la bénédiction un mérite de la foi. Dans la perspective judéo-chrétienne, Dieu offre sa grâce à toutes et tous à sans la lier à des signes matériels. L'idée que la richesse serait un signe de l'élection est souvent attribuée au réformateur Jean Calvin à cause de sa doctrine de l'élection. Un certain nombre d'aberrations du puritanisme calviniste peuvent en effet être interprétées de cette façon, mais ce n'est pas le cas pour l'enseignement de Calvin lui-même. Au contraire, Calvin insiste pour dire que la prospérité n'est pas un mérite, ni la pauvreté une punition: « Quand nous aurons cette connaissance, il s'ensuivra nécessairement tant une action de grâce envers la bonté de Dieu en toute prospérité, que patience en adversité: et davantage une singulière assurance pour l'avenir. »³⁶

35 Cf. p.ex. Yonggi Cho, Paul: *Au-delà des chiffres*, Ed. Vida, 1986; Margies, Wolfhard: *Das Kreuz der Gesegneten*, Berlin 1990.

36 Calvin : *Institution de la religion chrétienne*, I/XVII,7.

3.3 Justice, paix, liberté, responsabilité, transparence

Ce qui vient d'être exposé jusqu'à présent au sujet du rapport au monde matériel en général et à la rémunération et à la richesse en particulier ne permet pas d'en déduire directement la réponse à la question de savoir quels salaires et quelles rémunérations sont éthiquement justifiés, ou inacceptables. Toutefois, en se basant sur les représentations sous-jacentes de Dieu, du monde et de l'homme, il est possible d'énoncer des *valeurs fondamentales*³⁷ permettant d'alimenter la réflexion sur les salaires et les rémunérations.³⁸

1. *Justice*: Les théories économiques des salaires (salaire d'équilibre, salaire d'efficacité, théorie de la productivité marginale, etc.), dans le cadre de l'économie de marché, partent en général de l'idée qu'un salaire conforme aux exigences du marché serait un salaire juste.³⁹ En plus, beaucoup d'économistes disent qu'il n'existe aucune possibilité de déterminer ce que serait un salaire juste. On estime qu'il est juste que le marché fixe les prix en fonction de l'offre et de la demande. La performance du facteur de production travail va donc se mesurer économiquement au chiffre d'affaires susceptible d'être atteint sur le marché par le produit ou le service. Lorsque, du fait de la concurrence des pays à moindre coût salarial, les prix et le chiffre d'affaires baissent dans un autre pays, la valeur de la force de travail baisse ici aussi, et avec elle, le salaire.⁴⁰

Il faut faire la distinction entre cela et les théories éthiques sur les salaires. Pour elles, la justice ne se rattache pas au préalable d'un mécanisme du marché, leur argumentation repose sur des principes. On présuppose que tous les humains ont une valeur égale et que, conformément à la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, ils ont les mêmes droits.

37 Cf. Fédération des Églises protestantes de Suisse : *Les valeurs fondamentales selon la vision protestante*, FEPS Position 7, Berne 2007; Stückelberger, Christoph / Mathwig, Frank : *Grundwerte. Eine theologisch-ethische Orientierung*, Zurich 2007.

38 Cf. également Stückelberger, Christoph: *Une éthique du commerce mondial*, Le Cerf, 2007.

39 Cf. Ribhegge, Hermann: «Lohn», in: Enderle, Georges u.a. (Hg.), *Lexikon für Wirtschaftsethik*, Freiburg in Brisgau 1993, pp. 616–624.

40 Cf. Peter, Ulrich: *Lohngerechtigkeit – ade? Was vor sich geht, wie es zu beurteilen ist und was zu tun ist*, Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik N° 110, Saint-Gall 2007, pp. 11–13.

En ce qui concerne la question des salaires, trois aspects de la justice entrent ici en ligne de compte. La *justice par rapport au travail effectué*, c'est l'évaluation et la rémunération juste d'une performance. Il faut rétribuer un bon travail à la hauteur de ce qu'il vaut. Mais, dans les processus économiques complexes actuels, la performance d'une entreprise ne peut être attribuée à une seule personne, comme le directeur général, ni à l'ensemble de la direction, c'est la résultante d'un nombre incalculable de performances individuelles. En outre, en tout cas pour ce qui est des entreprises cotées, une partie notable de l'appréciation portée sur ces entreprises, et donc du cours des actions, repose sur des projections sur l'avenir de caractère partiellement spéculatif.⁴¹ L'environnement politique, social et macroéconomique d'une entreprise est donc le produit de la société dans son ensemble. Distincte de la justice par rapport au travail effectué, la *justice par rapport au besoin*. Elle signifie que le besoin d'un individu est pris en considération avec justice. Les enfants et les handicapés produisent moins, et ils ont le même droit de vivre dans la dignité. Ce besoin sera couvert par les assurances sociales, les allocations familiales, etc., mais cela fait aussi partie des composants des structures salariales. Les salaires minimum, notamment, ne peuvent pas être déterminés uniquement en fonction du travail produit, mais aussi en fonction des besoins. La justice dans la répartition, que l'on appelle également justice sociale, implique une juste répartition et des biens et des services, compte tenu du travail accompli et des besoins, en recherchant l'équilibre social. La justice est par conséquent une grandeur de relation. Il s'agit toujours de constituer des relations, ce qu'indique la valeur fondamentale qui va suivre.

2. *Communauté et paix sociale* : La « colère populaire » contre les supersalaires n'est pas seulement une « affaire de jalousie », comme le disent les bénéficiaires de ces salaires et, pour une part, les médias. Il s'agit plutôt de se préoccuper de la collaboration dans le cadre d'une société, ainsi que de la communauté et de la paix sociale. Là où il n'est plus possible de concevoir l'inégalité sociale ni de la justifier de façon compréhensible, les tensions sociales augmentent, notamment lorsque s'y ajoutent l'insé-

41 Cf. Nell-Breuning, Oswald von: *Grundzüge der Börsenmoral*. Reprint der Ausgabe von 1928. Münster: 2002; Koslowski, Peter: *Ethik der Banken und der Börse*, Tübingen 1997; Thielemann, Ulrich / Ulrich, Peter: *Brennpunkt Bankenethik*, Berne 2003.

curité de l'emploi, un stress professionnel élevé, l'exigence de la mobilité et le démantèlement des prestations sociales. Le concept de responsabilité sociétale des entreprises RSE (*Corporate Social Responsibility CSR*) se caractérise essentiellement par un intérêt pour la communauté et un investissement en faveur de la paix sociale. La majorité des cadres supérieurs des plus grandes entreprises suisses reconnaissent que des salaires excessifs sont susceptibles de menacer la paix sociale.⁴²

3. *Liberté*: Il est nécessaire de disposer d'un revenu pour assurer son existence. De plus, l'argent élargit le champ des possibilités d'action et de choix, ce qui accroît la liberté de décision. Par contre, une grande richesse n'est pas nécessaire pour garantir l'existence. Elle représente au contraire un accroissement du pouvoir et des moyens de puissance. Le désir de l'argent, en revanche, peut être une limitation de la liberté intérieure. La cupidité est une passion et elle comporte un aspect de dépendance. Les mises en garde de Jésus contre la cupidité dans le Sermon sur la montagne sont introduites, dans la traduction de la Bible de Zurich, par la formule « *Warnung vor Habsucht* » (avertissement contre l'avarice) (Mt 6.19–24). Le paragraphe s'achève par cette formule abrupte : « Vous ne pouvez servir Dieu et l'Argent (Mamon) » (v.24 - TOB). Ce qui veut dire que l'être humain ne saurait obtenir la liberté en Dieu tout en se rendant dépendant de l'argent. Cette attitude de liberté intérieure par rapport à la cupidité et « d'avoir comme si on n'avait pas » peut ainsi conduire à la limitation volontaire. Pour cela, il est nécessaire qu'il y ait des gens qui, à cause de cette liberté intérieure, soient disposés, par exemple, à approuver des directives et des codes de conduite, par branche, sur le plan national ou, mieux encore, international, en vue de limiter les très hauts salaires au bénéfice de la paix sociale, ainsi qu'à élaborer un cadre juridique, par exemple en ce qui concerne la participation des actionnaires à la détermination de la politique des rémunérations.
4. *Responsabilité*: La responsabilité croît en même temps que le pouvoir. Cette vérité de La Palisse, dans le domaine de l'éthique, signifie que les personnes qui se trouvent à des postes de direction sont également in-

⁴² À la question de savoir si les émoluments à la hauteur de plusieurs millions perçus par de hauts dirigeants mettaient en danger la paix sociale, 31% des 51 chefs des plus grandes entreprises suisses interrogés ont répondu oui; 40% considèrent que cette paix est ainsi pour le moins partiellement menacée (Enquête de la *Sonntags-Zeitung*, 31.12.2006).

vesties d'une responsabilité particulière en ce qui concerne les rémunérations des cadres supérieurs. Cela concerne le rapport au pouvoir de décision, qui peut conduire à de très hauts salaires, ainsi que le rapport au pouvoir financier, qui n'apparaît qu'avec les très hauts salaires. Que l'on investisse sa richesse personnelle dans des fondations caritatives ou des partis politiques, dans le mécénat culturel ou dans la création d'un empire industriel – quel que soit le choix retenu, il est lié à une augmentation considérable de pouvoir. La prise en compte de la responsabilité concerne également une exigence de transparence pour les personnes qui sont à des postes de direction. Les hauts dirigeants, comme les politiciens, sont des personnages publics et non des personnes privées. Les membres de la direction et des conseils d'administration du secteur privé, mais également de la société civile (associations, sociétés, sociétés d'entraide)⁴³ doivent publier leur politique salariale, c'est la conséquence de cette responsabilité accrue.

5. *Transparence*: La responsabilité ne peut être assumée que lorsque l'on dispose des informations nécessaires sur une situation. Toute relation suppose la confiance, mais en même temps la confiance nécessite le contrôle. En revanche, le contrôle a besoin d'ouverture et de transparence. D'un point de vue chrétien, le bien est toujours associé à la lumière, et le mal à l'obscurité et aux machinations secrètes (Jn 3.19–21). Comme Dieu est lumière et qu'il veut la lumière, le comportement humain doit se situer dans la lumière. La gestion responsable (Lc 12.42–48), le devoir de se rendre mutuellement des comptes et une juste façon de procéder supposent qu'il y ait transparence. Il est vrai que cette exigence de transparence – comme c'est le cas pour toute autre valeur – peut être mal utilisée. C'est pourquoi il est nécessaire, en vue d'une information transparente, d'être très attentif et très consciencieux dans la manière de traiter cette information, par exemple dans les médias. On peut restreindre la transparence d'une information à quelques groupes cibles précis, si cela se révèle nécessaire pour des raisons de concurrence commerciale. Mais cette restriction pose question si, de ce fait, les obligations sociales de la propriété, dont il a été question, se trouvaient dissimulées ou si elles devaient échapper au contrôle.

⁴³ Les nouvelles directives comptables RPC 21 pour les organisations à but non lucratif demandent que les rémunérations des membres de la direction soient publiées.

4 Protection de la propriété privée et amélioration de la paix sociale: critères politico-économiques pour les supersalaires

L'approbation de principe des biens matériels et de la performance, en même temps que leur relativisation, un « oui » à la propriété tout en lui rappelant ses obligations sociales, voilà qui exprime l'image chrétienne de Dieu et de l'être humain. Justice, communauté et paix sociale, liberté, responsabilité et transparence ont été présentées comme des critères éthiques. Dans ce qui suit, nous élargirons la perspective à des critères politico-économiques sélectionnés. On reprendra à ce propos partiellement les aspects éthiques élaborés au chapitre 3.2.

4.1 Paix sociale

Des supersalaires de plusieurs dizaines de millions suscitent de plus en plus souvent la critique. L'opinion publique en Suisse comme dans beaucoup d'autres pays⁴⁴ considère souvent qu'il est injuste, d'une part, que l'on verse de très hauts salaires et des indemnités élevées et, d'autre part, que les salaires les plus bas n'augmentent que très peu et que l'on procède à des licenciements. Même si les très hauts salaires n'ont pas une influence déterminante sur la répartition globale des revenus d'un point de vue économique⁴⁵ – et si les entreprises qui versent de très hauts salaires à leurs cadres dirigeants ne sont pas nécessairement celles qui licencient parallèlement –, des supersalaires excessifs peuvent avoir des effets négatifs importants pour la paix sociale d'un pays.

Des représentants de l'économie privée eux-mêmes expriment également ce point de vue. C'est ainsi que Helmut Maucher, l'ex-patron du groupe Nestlé, déclarait : « *des montants autant élevés sont ridicules (...). Ces gens*

44 Selon une enquête du Yougov-Institut, la majeure partie de la population en Grande-Bretagne estime que les directeurs généraux des grandes entreprises ne devraient pas gagner plus de CHF 291 000 par an, soit seulement un douzième de la moyenne actuelle. Quant aux footballeurs, ils devraient eux aussi gagner nettement moins, les infirmières devraient avoir un tiers en plus et c'est le premier ministre qui devrait avoir le plus haut salaire du pays. (Nonnenmacher, Peter: «Weniger für Fussballer, mehr für Polizisten», *Tages-Anzeiger*, 31 août 2007, p. 27).

45 Cf. également notes 3 et 23.

ne devraient pas être si avides et ne se laisser motiver que par l'argent. Ils gagnent tous bien assez (...). C'est dommageable à l'acceptation sociale de notre système. »⁴⁶ Johann Schneider-Ammann, président du groupement industriel Swissmen s'exprime de la même façon : « Si nous ne voulons pas que les gens descendent dans la rue, il faut que les dirigeants y contribuent et qu'ils se limitent. »⁴⁷ Du point de vue des dirigeants, il faut notamment comprendre cette critique en tenant compte du fait que la paix sociale est, pour la Suisse, un important facteur de localisation.

La responsabilité sociale de l'entreprise, qui requiert la paix sociale, n'est donc pas uniquement nécessaire pour des motifs éthiques, mais aussi pour des raisons économiques, car la paix sociale réduit les coûts en matière de conflits sociaux et permet à l'action de l'entreprise de disposer d'un environnement calculable, stable et conforme à l'état de droit. Mais la communauté ne saurait se réduire à ce qui se passe à l'intérieur d'une entreprise ou d'une même branche, où le système des rémunérations serait accepté de part et d'autre. Il convient plutôt d'envisager la cohésion de l'ensemble de la société et, de plus en plus, dans le cadre de la mondialisation, la cohésion au niveau international.

4.2 Protection de la propriété privée

Si l'on considère les sociétés anonymes (SA), le critère de la propriété privée revêt une certaine importance. Les salaires excessifs des cadres supérieurs pèsent sur la propriété privée dans la mesure où les droits des actionnaires ne sont pas suffisamment protégés contre ce genre de politique des rémunérations contraire à leurs intérêts. Des rapports d'assemblées d'actionnaires indiquent que ceux-ci sont de plus en plus conscients de ces insuffisances et prennent position avec vigueur contre des rémunérations trop élevées.⁴⁸ Mais l'influence, notamment celle des petits actionnaires, a été jusqu'ici assez limitée, bien que, d'une façon générale, elle prenne de l'ampleur. Leur

46 Cité d'après: N.N.: «Helmut Maucher kritisiert Millionensaläre auf das Top Management», in: *NZZ online*, 26 mai 2006. Cf. aussi *L'Expansion* 26.05.2006 (http://www.lexpansion.com/economie/actualite-entreprise/helmut-maucher-l-ex-patron-du-groupe-nestle_115029.html)

47 Cité d'après: N.N.: «Industrieboss tadelt Managerlöhne auf das Top Management », in: *Nachrichten.ch*, 2.4.2006.

48 Cf. par ex. Swissinfo: « Les salaires des patrons du CS critiqués. » 28 avril 2006.

marge de manœuvre se trouve restreinte pour les raisons suivantes : a) dans le cadre des fonds d'investissement, des fonds de pension et des fonds communs de placement, les petits actionnaires en particulier ont du mal à faire valoir leurs intérêts face aux gestionnaires de fortune bien organisés ; b) en Suisse, contrairement à ce qui est le cas dans d'autres pays européens et non européens, les actionnaires ne disposent pas d'un droit de décision et de vote à propos de la politique salariale pour les dirigeants ; c) on ne dispose jusqu'ici d'aucun élément divulguant de façon transparente et complète les émoluments individuels de l'ensemble de la direction, ni de la politique des rémunérations appliquée aux hauts dirigeants. Outre cette divulgation et cette transparence appliquées aux très hauts salaires, il faudrait également renforcer les droits de consultation et de décision des actionnaires. On peut se référer ici aux travaux de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Les actionnaires devraient donc pouvoir, lors de l'assemblée annuelle, « faire connaître leur point de vue relatif à la politique adoptée pour les rémunération du *Board* (conseil d'administration, HH/CS) et de la direction de l'entreprise. Dans les rémunérations des membres du conseil d'administration, des dirigeants de l'entreprise et des employés, la part qui consiste en actions devrait être soumise à l'approbation des actionnaires. »⁴⁹ La question de la responsabilité des actionnaires sera reprise de manière approfondie au chapitre 4.5.

4.3 Confiance publique envers l'entreprise et la bourse des valeurs

On voit de plus en plus apparaître, dans les discussions au niveau de l'État et entre les États, un autre critère à propos des très hauts salaires, c'est le cas en ce qui concerne l'OCDE, la Commission européenne, certains gouvernements et des hauts fonctionnaires. Dans ce cas, les engagements en faveur de la transparence et de la révélation des politiques des salaires ont pour objectif de renforcer la confiance publique envers l'entreprise et la bourse des valeurs. C'est dans ce sens également que Jean-Daniel Gerber, directeur du Secrétariat d'État fédéral à l'économie, a demandé que des mesures soient prises au niveau de l'État :

49 Cf. *ibid.*, p. 21.

« (Les très hauts salaires des dirigeants) ne pèsent pas seulement sur les relations entre les partenaires sociaux, ils divisent également le patronat. Nous touchons ici à des limites où l'État et la société sont appelés à définir des conditions limitant ce genre d'excès. Ce n'est pas par hasard que le directeur du Département fédéral de justice et police souhaite pour cette raison compléter la juridiction concernant les actions. »⁵⁰

La confiance publique envers l'entreprise et la bourse des valeurs a été manifestement atteinte ces temps derniers, notamment par des scandales comme celui d'Enron (2001), de Parmalat (2003), ou par des indemnités de départ très élevées à l'occasion de prises de contrôle ainsi que par des salaires démesurés dans certaines entreprises. C'est pourquoi des organismes comme la Commission européenne ou l'OCDE cherchent à exercer une influence sur la politique des rémunérations dans les entreprises, par des mesures et des directives coordonnées, pour que les divers gouvernements influencent les politiques de rémunération dans les entreprises au moyen de lois portant sur une plus grande obligation de fournir des informations ainsi que sur le contrôle par les actionnaires.⁵¹ L'objectif politique consiste, dans le sens de l'économie sociale de marché, à favoriser des rapports de force équilibrés entre acteurs sociaux.⁵²

4.4 Transparence et information sur les supersalaires

Si l'on veut pouvoir discuter convenablement d'une plus grande modération dans les supersalaires, d'une participation élargie pour leur détermination, et de leur limitation, et si l'on veut défendre en conséquence la responsabilité des actionnaires, il y a des préalables essentiels : une information suffisante sur les rémunérations de la direction de l'entreprise et du conseil d'administration ainsi que sur la politique de rémunération des hauts dirigeants. En outre, cette transparence améliorera la crédibilité et la

50 Citation de Jean-Daniel Gerber d'après Gerber, Jean-Daniel: «Was heisst gerecht wirtschaften?» Discours devant l'intergroupe Vision pour la Suisse – Réflexion fédérale, 21 juin 2006 (Vortragstext), p. 7.

51 Cf. Commission européenne : « La Commission fixe des orientations concernant l'information des actionnaires et leur pouvoir de contrôle. » Communiqué de presse. Bruxelles.

52 Cf. Fasel, Hugo: *Managerlöhne aus ordnungspolitischer Sicht. Lohnexzesse führen zu höherer Regelungsdichte*, Berne 2006, p. 2.

réputation d'une entreprise. On a déjà signalé au chapitre 3.3 pour des raisons éthiques que la transparence était une condition préalable aussi bien de la responsabilité et la confiance que du contrôle.

En Suisse, depuis le 1^{er} janvier 2007, pour plus de transparence et d'information, les dispositions de la révision du droit de la société anonyme et du droit comptable dans le droit des obligations (revOR) sont en vigueur pour les sociétés cotées. Le contenu se trouve déjà en partie dans les directives de la *Corporate Governance* (RLCG) de la Bourse suisse *Swiss Exchange* de l'année 2002. Toutefois, en raison de la revOR, elles sont soumises à partir de 2007 au contrôle d'un organe de révision. En complément de la revOR et de la RLCG, le *Swiss Code of best Practices for Corporate Governance* (2002) est également appliqué en Suisse par Economiesuisse. Pour les entreprises et les établissements fédéraux, ce sont les dispositions de la loi sur le personnel de la Confédération qui s'appliquent; cette loi détermine l'information sur les rémunérations et autres travaux. Il en va de même pour les entreprises privées dans lesquelles la Confédération dispose d'une majorité de voix.⁵³

Par les dispositions de la revOR, la Suisse suit les règlements déjà en vigueur dans de nombreux pays dans le domaine de l'information sur les rémunérations des hauts dirigeants. Toutefois, ces règlements vont encore beaucoup plus loin dans certains pays. Par exemple les directives du *Combined Code* du *London Stock Exchange* en Grande-Bretagne. Aux États-Unis en particulier, à la suite de divers scandales, on a nettement renforcé l'obligation générale d'information et entre autres ce qu'on a appelé le *Sarbanes-Oxley Act*, qui prévoit d'importantes peines d'amendes et d'emprisonnement en cas d'informations erronées ou insuffisantes sur les finances des entreprises cotées dans ce pays. S'appliquent également les règlements de la *Securities and Exchange Commission* stipulant que le traitement du directeur général ainsi que ceux des quatre membres les mieux payés de la direction doivent être indiqués dans l'annexe du bilan annuel. On remarquera en passant que ces dispositions renforcées aux États-Unis ont déjà eu pour effet que des entreprises cotées se privatisent avec l'aide de *Private-Equity*

53 Cf. Schweizerischer Bundesrat: «Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts» (Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung vom 23. Juni 2004), Berne 2004, 4474.

Capital, se retirant ainsi de la Bourse, de sorte que, en partie, elles ne sont plus soumises à ces dispositions plus sévères.⁵⁴

En conséquence des nouvelles dispositions du droit des obligations en Suisse, les sociétés cotées sont priées de fournir des informations individuelles sur les rémunérations fixes et variables des membres de leur conseil d'administration. La direction, ainsi qu'un conseil éventuel, sont en outre obligés d'indiquer le montant total des rémunérations ainsi que la somme la plus élevée versée individuellement à chacun des membres, avec leur nom et leur fonction. Il faut également, en plus des rémunérations, indiquer de façon transparente les prêts et les crédits ainsi que les stock-options. On justifie la nécessité de ces nouvelles réglementations au moyen de la revOR, d'une part par le fait que pour réaliser le souhait de beaucoup d'entreprises d'avoir une direction responsable, il est nécessaire que les divers intérêts représentés dans une société anonyme – à savoir, les actionnaires, l'entreprise elle-même et les investisseurs sur les marchés des capitaux – puissent se situer les uns vis-à-vis des autres dans un rapport équilibré. Ce qui présuppose une transparence satisfaisante à propos de la politique des rémunérations dans l'entreprise, y compris en ce qui concerne les plus hauts dirigeants. Ce qui apparaît très clairement dans la justification de la revOR, c'est qu'il ne suffit pas d'exiger que cette transparence soit obtenue de manière volontaire. Il est clairement établi que l'autorégulation actuelle manque d'une « légitimation démocratique » car il conviendrait de garantir les droits des actionnaires et notamment la protection de la propriété privée qui est ancrée dans le droit constitutionnel. L'exigence selon laquelle les membres du conseil d'administration auraient à déclarer leur rémunération individuellement, mais la direction de l'entreprise uniquement en tant qu'ensemble, et qu'il faille signaler les rémunérations les plus élevées, est justifiée par le fait que c'est dans le conseil d'administration que les conflits d'intérêt seraient les plus vifs. Étant donné que la rémunération de la direction de l'entreprise est l'affaire, non pas de cette direction elle-même, mais du conseil d'administration, le conflit d'intérêt ne se pose pas

54 Cf. également Maier, Stephanie: «How global is good corporate governance?» EIRIS Research Briefing, August 2005, p. 4; Cf. Schweizerischer Bundesrat: «Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts» (Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung vom 23. Juni 2004), Berne 2004, 4487; Niederberger, Walter: «Der neue Chic des Privatkapitals», in: *Tages-Anzeiger*, 11.12.2006.

au niveau de celui-ci. Toutefois, l'information sur la rémunération la plus élevée de la direction de l'entreprise est destinée à éviter que « quelqu'un n'aille occuper un siège à la direction plutôt qu'au conseil d'administration de façon à échapper à la transparence des coûts ». ⁵⁵ L'objectif étant que la revOR renforce la confiance des actionnaires et des investisseurs vis-à-vis du marché des capitaux et contribue ainsi à la stabilité économique. ⁵⁶

Il faut toutefois signaler ici une restriction : le critère de transparence ne doit pas être compris de façon absolue dans l'ensemble de la politique des rémunérations. Pour des motifs de concurrence, il peut être légitime de limiter cette transparence, c'est-à-dire de ne transmettre l'information qu'à certains groupes comme par exemple les comités directeurs (cf. également chapitre 3.3).

4.5 Consultation et codécision des actionnaires

Bien que la revOR représente en Suisse un net progrès dans le domaine de l'information sur les rémunérations, il reste encore un certain nombre de lacunes portant sur des points essentiels, notamment à propos de la codécision des actionnaires dans le domaine de la politique des rémunérations (voir également chapitre 4.2). Ethos montre clairement que les actionnaires ne disposent pas « directement d'un droit de contrôle sur les mécanismes de la politique des rémunérations » en dépit du fait que l'entreprise leur appartienne en leur qualité de détenteurs d'actions. D'où la demande que, conformément aux nouvelles dispositions de la revOR, les actionnaires puissent, à l'occasion de l'assemblée générale annuelle, donner leur accord sur la politique des rémunérations appliquée aux membres du conseil d'administration et de la direction générale. Il convient d'ailleurs de signaler qu'il ne s'agit pas d'un accord sur chaque salaire individuel, mais sur la politique des rémunérations des plus hauts dirigeants en tant que telle. Sur ce point, la Suisse pourrait s'inspirer de modèles intéressants dans d'autres

55 Cf. Conseil fédéral: « Message concernant la modification du Code des obligations » (concernant la transparence des indemnités versées aux membres du conseil d'administration et de la direction, 23 juin 2004), Berne, 4483 ; cf. Assemblée fédérale de la Confédération suisse : *Code des obligations*. Transparence des indemnités versées aux membres du conseil d'administration et de la direction. Modification du 7 octobre 2005, Berne.

56 Cf. *ibid.*, 4474-4477, 4482-4484.

pays, où les votes lors des assemblées annuelles sont, pour une part, uniquement consultatifs, donc non contraignants, comme en Grande-Bretagne ou en Australie, ou en partie contraignants, comme aux Pays-Bas ou en Suède. ⁵⁷

Parmi les exigences mentionnées ci-dessus, beaucoup se trouvent déjà dans des documents orientatifs, multilatéraux. Ainsi, l'OCDE a publié en 2004 une version révisée des « Principes du gouvernement d'entreprise de l'OCDE » qui précise les lignes directrices sur le thème transparence et information à propos des supersalaires. ⁵⁸ Étant donné que la Suisse est membre de l'OCDE, ces principes y ont également un caractère sinon contraignant du moins indicatif. Dans l'introduction, l'OCDE explique les raisons qui l'ont amenée à formuler ces principes en disant que l'importance d'une direction responsable d'entreprise ne réside pas uniquement dans l'intérêt porté par les actionnaires aux performances individuelles des entreprises, mais aussi dans le fait que, sur le plan macroéconomique, elle contribue à la stabilité des marchés financiers et des capitaux, aux investissements et à la croissance économique. ⁵⁹

En ce qui concerne les rémunérations et indemnités de la direction et des membres du conseil d'administration, l'OCDE recommande que les actionnaires aient la possibilité, « de faire entendre leur opinion sur la politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants. La composante en actions de la rémunération des administrateurs et salariés doit être soumise à l'approbation des actionnaires. » ⁶⁰ En outre, l'OCDE recommande de faire connaître la politique de rémunération des administrateurs

57 Cf. Ethos: « Révision du droit de la société anonyme et du droit comptable dans le droit des obligations (OR). Prise de position sur le projet de révision ». Mai 2006, p. 2, pp. 7s, voir également: Hopt, Klaus J.: «European Company Law and Corporate Governance: Where does the action plan of the European Commission lead?» ECGI Working Paper N° 52/2005, p. 16; cf. également Ferrarini, Guido / Moloney, Niamh: «Executive remuneration in the EU: The Context for reform.» ECGI Law Working Paper N° 32/2005, pp. 1-31.

58 Cf. OCDE: « Les principes du gouvernement d'entreprise de l'OCDE. » Nouvelle version 2004, Paris 2004.

59 Cf. *ibid.*, pp. 3s.

60 Cf. *ibid.*, p. 21.

et des principaux dirigeants.⁶¹ Au chapitre VI, « Responsabilités du conseil d'administration », on insiste sur le fait que celui-ci doit appliquer des normes éthiques élevées, ce qui est dans l'intérêt à long terme de l'entreprise et « afin d'asseoir sa crédibilité et sa fiabilité non seulement dans ses activités quotidiennes, mais aussi dans le cadre de ses engagements à long terme ».⁶²

La Commission européenne a elle aussi publié en 2004 des recommandations à l'intention des États membres de l'UE, au moyen de directives concernant la rémunération des dirigeants d'entreprises cotées. Selon ces recommandations, les sociétés cotées sont tenues de publier chaque année un aperçu de leur politique de rémunération faisant apparaître clairement entre autres la composition de la rémunération avec ses éléments variables et fixes. La Commission recommande en outre de mettre séparément à l'ordre du jour de l'assemblée générale annuelle de l'entreprise la question de la politique de rémunération des directeurs. Et finalement, il convient de mettre aux voix la déclaration concernant les rémunérations – indépendamment du fait que ce scrutin ait un caractère contraignant ou consultatif.⁶³

4.6 Pression salariale inhérente au système chez les cadres

Un critère souvent avancé pour justifier les supersalaires est celui de la concurrence pour avoir « les têtes les meilleures ». On ne pourrait, dit-on, recruter et motiver du personnel hautement qualifié dans le cadre de la compétition internationale que grâce à des rémunérations suffisamment élevées. Des exemples empruntés au système bancaire indiquent que les frais de personnel augmentent fortement parallèlement aux revenus. En outre, on peut observer que les frais de personnel des banques européennes augmentent proportionnellement plus que dans les banques des États-Unis.⁶⁴ La pression internationale sur les rémunérations des situations de

61 Cf. *ibid.*, p. 25.

62 Cf. *ibid.*, p. 27, p. 66.

63 Cf. Commission européenne: « Recommandation de la Commission du 14 décembre 2004 encourageant la mise en œuvre d'un régime approprié de rémunération des administrateurs des sociétés cotées. » (2004/913/CE) (L 385/55); cf. également: Schütz, Dirk: *Gierige Chefs. Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist*, op.cit., pp. 71–74.

64 Références communiquées aux auteurs par Credit Suisse.

cadres provient essentiellement des États-Unis, mais aussi de plus en plus d'Asie.

Toutefois, le fait que ce soit la loi de l'offre et de la demande sur le marché libre du travail qui détermine ce supersalaire est controversé.⁶⁵ De nombreux experts, comme par exemple Rakesh Khurana, professeur à la Harvard Business School, affirment que le marché international du travail fonctionne en effet pour les postes de cadres. Par contre, l'argument de la pression salariale n'a pas beaucoup d'effet sur les échelons les plus élevés de la direction d'une entreprise. Les professeurs Lucian Bebchuk, de Harvard University, et Jesse Fried, de l'Université de Californie, ainsi que Dirk Schütz, rédacteur en chef de la revue économique suisse *Cash* arrivent aux mêmes conclusions.⁶⁶ C'est pourquoi les supersalaires des échelons les plus élevés ne correspondraient pas à la rareté de « l'offre » en matière de hauts dirigeants : « Le traitement d'un haut dirigeant n'est pas déterminé par le marché. Bien souvent, ce sont quelques amis qui se retrouvent dans les conseils de surveillance et qui fixent leur traitement... Un marché intact suppose une demande importante et une offre conséquente. Ce qui n'est pas valable pour le marché des dirigeants les plus performants. C'est pourquoi on en arrive toujours à des errements. »⁶⁷ Cette opinion est partagée par le professeur Peter Ulrich, de l'Université de Saint-Gall: « L'explosion des salaires des hauts dirigeants au cours de ces dernières années n'a rien à voir avec une pénurie soudaine en matière de personnes compétentes, il s'agit plutôt d'une attitude de self-service au sein d'un groupe professionnel où l'on fait monter mutuellement les rémunérations par rapport à des

65 Cf. à ce propos les discussions à l'Open Forum Davos 2007 (voir note 5).

66 Cf. Fried, Jesse: « Overview of Pay without Performance. » Exposé de Jesse Fried. Columbia University, 15 octobre 2004 <http://www.pay-without-performance.com/PowerPoints/ColumbiaSlides.ppt>; Schütz, Dirk: *Gierige Chefs. Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist*, op.cit., pp. 20ss.

67 Khurana, Rakesh cité d'après: Reitz, Ulrich: « Manager sollten dem Druck standhalten », in: *Welt am Sonntag*, 16 janvier 2005; voir également: Khurana, Rakesh / Piskorski, Mikolaj Jan: « Sources of structural inequality in managerial labor markets », in: *Research in Social Stratification and Mobility*, à paraître; Khurana, Rakesh: *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*, Princeton University Press: 2002.

prétendus *salaires de référence*, c'est-à-dire aux traitements usuels dans ce groupe. »⁶⁸

Ce qui ne répond toutefois pas à la question de savoir s'il existe, dans certaines branches, une pression salariale « interne au système » pour les cadres dirigeants. Notamment dans le domaine des services financiers et de l'industrie pharmaceutique, de hauts revenus au niveau des cadres supérieurs, provenant généralement de versements de bonus, exercent une forte pression sur les rémunérations au sommet de l'entreprise. Cette pression « pyramidale » a pour effet, dans certaines branches, de faire verser à des présidents de conseil d'administration ou à des directeurs généraux ce genre de supersalaires d'un montant de plusieurs dizaines de millions. L'exemple de Credit Suisse et de l'UBS permettra de mieux comprendre la dynamique et la dimension des versements de bonus. D'après l'enquête de *Cash*, le total des versements de bonus pour l'UBS et Credit Suisse ensemble s'élève, pour l'année 2006, à 20 milliards de francs. En ce qui concerne Credit Suisse, *Cash* cite un haut dirigeant :

« En règle générale, on verse 15% du bénéfice net sous forme de bonus. Sur approximativement 4 milliards de francs de bénéfices que la banque privée a pu faire ressortir en 2006, 600 millions ont donc été inscrits sous forme de bonus. Sur ces sommes, 10% vont normalement au secteur interne de la direction. Le responsable principal du Private Banking au Credit Suisse doit probablement recevoir entre 10 et 15 millions de francs et, à partir de là, les sommes diminuent selon le système de la pyramide. À deux échelons en dessous, pour un salaire fixe de 350 000 francs, il doit y avoir encore 2 millions de bonus. Pour l'échelon en dessous, avec un salaire de 250 000, on reçoit sans doute 1 à 1,25 million de francs de bonus, dit le banquier. »⁶⁹

En conséquence, lorsque le cadre moyen arrive à plus d'un million, on ne peut écarter d'un revers de main l'argument disant que les cadres moyens et supérieurs exercent une réelle pression sur les supersalaires du sommet. En revanche, la thèse selon laquelle ce serait le marché international du

travail qui déterminerait le montant des supersalaires ne paraît pas très solide. La première constatation qui ressort du présent document, c'est que les recommandations allant dans le sens d'une autolimitation dans la politique des rémunérations ainsi que de codes de comportements correspondants par branche doivent inclure les niveaux de la « pyramide des cadres » qui suscitent une pression correspondante. Sur la base de la compétition qui a lieu à ces niveaux sur le plan international, le problème consiste à élaborer des réglementations par branches, dans le domaine régional et international, en tenant compte de la responsabilité sociale d'entreprise et de la codécision des actionnaires. Il faudrait pour cela se référer aux travaux préalables déjà cités de l'OCDE et de la Commission européenne. L'harmonisation, au niveau international, des droits des actionnaires d'être consultés et d'intervenir à propos de la politique de rémunération des hauts dirigeants pourrait jouer dans ce domaine un rôle de soutien.

4.7 La performance vue à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise et à celle de l'individu

Autre critère avancé pour justifier les supersalaires et qui, dans la mesure où il est acceptable, peut avoir un sens sur le plan économique, c'est l'argument de la performance. Certes, dit-on, les salaires des hauts dirigeants sont sans doute très élevés, mais en même temps ils sont indispensables pour stimuler la performance. La logique de ce critère est toutefois mise en doute par différents experts. En se fondant sur des exemples empiriques, Bebchuk et Fried disent par exemple que la politique des rémunérations de plusieurs entreprises ne vise pas avant tout vraiment à augmenter la performance individuelle ni à la stimuler. C'est plutôt à l'aune de la performance globale de l'entreprise que se mesure celle du directeur général. Mais la performance de l'entreprise dépend d'un grand nombre de facteurs qui échappent à l'influence du directeur. Il s'agit par exemple de la situation conjoncturelle générale d'un pays, d'une région ou de l'économie mondiale, de la performance ou de la valeur ajoutée par des collaborateurs individuels de l'entreprise, de la branche dans laquelle on se trouve, ainsi que de fac-

68 Ulrich, Peter: «Managerlöhne», in: *ZV info – Zeitschrift des Zentralverbands Staats- und Gemeindepersonal Schweiz*, N° 4, 13.4.2005, p. 2.

69 Baches, Zoé: «Grossbanken schütten Rekordboni aus», in: *Cash*, 13.12.2006.

teurs extérieurs tels que les événements et les évolutions politiques.⁷⁰ On peut constater *a contrario* que les salaires des hauts dirigeants n'ont rien à voir avec de mauvaises performances. Ainsi, le directeur général des laboratoires pharmaceutiques Pfizer aux États-Unis a gagné au total, depuis 2001, 79 millions de dollars alors qu'en même temps la valeur de l'action de cette entreprise chutait de 46%.⁷¹ Notons également que même les indemnités de départ en cas de mauvaise performance sont souvent fixées avant l'embauche et qu'elles font ainsi partie des négociations du contrat de manière à s'assurer la collaboration de personnel de haut niveau. D'un point de vue éthique, il est problématique de dissocier les indemnités de départ de la performance et du succès. Cela constitue une espèce de « prix d'achat » qui ne serait versé qu'au moment du départ et qui serait ainsi à déclarer en tant que tel. Autre argument avancé à l'encontre de la performance : le système d'instigation par le biais financier, du point de vue de la théorie de la motivation, ne fonctionnerait pas au niveau des plus hauts dirigeants. De ce fait, ce sont des facteurs intrinsèques qui sont valables pour la motivation de ces hauts dirigeants, et qui sont même susceptibles d'être freinés par des rémunérations trop élevées ou liées à la performance de l'entreprise.⁷² C'est pourquoi une rémunération financière plus élevée peut entraîner une baisse de la performance intrinsèquement motivée, c'est-à-dire de la performance dont les motivations tiennent avant tout à un comportement résultant d'une détermination personnelle, à des possibilités de développement personnel ou à un contenu thématique du travail.

70 Cf. Bebchuk, Lucian / Fried, Jesse: «Executive Compensation as an agency problem,» *CEPR discussion paper* N° 3961, 2003, p. 21, pp. 3ss; Ulrich, Peter: «Managerlöhne», in: *ZV info – Zeitschrift des Zentralverbands Staats- und Gemeindepersonal Schweiz*, N° 4, 13. 4. 2005, p. 2; Frey, Bruno S. / Osterloh, Margit: «Yes, Managers should be paid like bureaucrats.» *Working Paper* N° 187, Zurich 2005; cf. également Benz, Matthias / Frey, Bruno S.: «Corporate Governance: What can we learn from Public Governance?» *Working Paper* N° 166, Zurich 2003; Schütz, Dirk: *Gierige Chefs. Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist*, a.a.O., pp. 31s.

71 Cf. Pieth, Reto: «Weit verbreiteter Unmut in den USA», in: *Tages-Anzeiger*, 8.5.2006, p. 21.

72 Cf. Benz, Matthias / Frey, Bruno S.: «Corporate Governance: What can we learn from Public Governance?» *Working Paper* N° 166, Zurich 2003, 3f; Frey, Bruno S. / Osterloh, Margit: «Yes, Managers should be paid like bureaucrats.» *Working Paper* N° 187, Zurich 2005.

5 Pour guider l'action

Dans les chapitres précédents, nous avons examiné certains critères d'un point de vue théologico-éthique aussi bien que politico-économique destinés à orienter le débat sur les supersalaires. C'est sur cette base que nous allons maintenant proposer divers éléments ayant pour objectif d'orienter les actions.

5.1 Davantage de transparence et de codécision grâce aux lois et à des mesures volontaires

Il ne peut y avoir responsabilité et codécision que si, sur une question précise, les informations nécessaires sont accessibles de façon transparente et publique. C'est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de sujets aussi complexes que les rémunérations des hauts dirigeants. Et en même temps, cette transparence en matière de politique des rémunérations améliorera la crédibilité et la réputation d'une entreprise. C'est pourquoi il faut se réjouir des dispositions juridiques entrées en vigueur en Suisse en 2007 avec la révision du droit des obligations – en tout cas pour les entreprises cotées. On insistera en outre pour que les entreprises, et notamment les comités des rémunérations, prennent spontanément les mesures suivantes : a) faire apparaître dans le rapport annuel de façon transparente et compréhensible leur politique des rémunérations telle qu'elle s'applique à la direction de l'entreprise et au conseil d'administration ; b) (pour les entreprises cotées) mettre à l'ordre du jour de l'Assemblée générale annuelle leur politique de rémunération et la soumettre au vote des actionnaires, vote contraignant ou, à la rigueur, consultatif.⁷³

5.2 Limitation volontaire

Pour pouvoir rendre des comptes et rester modéré en matière de supersalaires, et pour renforcer la paix sociale, il importe que les comités des rémunérations plafonnent ces salaires grâce à des mesures de limitation volontaire.⁷⁴ Pour cela, il faut intégrer les niveaux de la « pyramide des cadres » et les harmoniser sur le plan international. Et cela en tenant comp-

73 Dans le même sens que l'argumentation d'Ethos.

74 Rudolf Stämpfli, président de l'Union patronale, s'est lui aussi prononcé en faveur d'une « limitation volontaire » fin 2006. Cf. N.N.: «Fragwürdige Managerlöhne», in: *Tages-Anzeiger*, 27.12.2006.

te du fait que des supersalaires et des systèmes importants d'avantages supplémentaires peuvent aujourd'hui représenter un risque pour la réputation des entreprises dans l'opinion publique. Cette limitation volontaire est l'expression d'une modération personnelle et d'un sens de la responsabilité sociale de la propriété et, vis-à-vis de la collectivité, expression volontaire d'une liberté intérieure. Il existe également une forme (limitée) de volontariat consistant, pour les personnes concernées, à donner leur accord aux efforts de plafonnement de la part des instances de contrôle. Le volontariat total des personnes concernées trouve ses limites dans le fait qu'il n'y a là qu'un aspect de témoignage exemplaire. C'est pourquoi il est préférable de passer par des décisions contraignantes prises par des instances de contrôle indépendantes (comme par exemple les comités des rémunérations, dans la mesure où ceux-ci jouissent de l'indépendance nécessaire).

5.3 Mise au point de codes de conduite par branches

Des codes de conduite par branches représentent une possibilité importante en matière de limitation volontaire dans la politique des rémunérations. Ces codes de conduite devront être élaborés par des associations de l'économie privée et mis au point en dialogue avec les entreprises adéquates. Il est possible de s'inspirer pour cela des principes de l'OCDE. Ceux-ci affirment que l'organe de contrôle doit appliquer des normes éthiques élevées dans l'intérêt à long terme de l'entreprise « afin d'asseoir sa crédibilité et sa fiabilité non seulement dans ses activités quotidiennes mais aussi dans le cadre de ses engagements à long terme ».⁷⁵

Des codes par branche présentent un avantage sur les solutions par entreprise individuelle : ils permettent d'avoir des supersalaires comparables au sein d'une même branche et donc de contrecarrer d'éventuels inconvénients de compétition liés à des comportements éthiques individuels. Par rapport aux réglementations juridiques, ils ont l'avantage de pouvoir généralement être élaborés plus rapidement et de manière adaptée à la branche concernée, et en même temps d'avoir un caractère plus contraignant et plus efficace que des mesures individuelles. Avec cela, ils associent des valeurs comme la liberté, sous forme de limitation volontaire, à l'exigence de jus-

75 OCDE : « Principes du gouvernement d'entreprise de l'OCDE. » Nouvelle version 2004, Paris 2004, p. 68.

tice et au souci de la collectivité, tel que cela s'exprime dans les critères de paix sociale, de codécision, d'intervention et de transparence.

5.4 Mesure verticale : les écarts de salaires à l'intérieur de l'entreprise (rapport entre le salaire du directeur général et celui de l'ouvrier)

Le fondement éthique du rapport salarial (intérieur à l'entreprise ou dans l'ensemble de la société) entre les rémunérations les plus basses et les plus élevées se trouve en particulier dans l'obligation sociale de la propriété et de la richesse, que nous avons déjà évoquée. On trouve une autre motivation éthique importante dans l'équité de la répartition, constituée par le rapport entre justice des performances et justice des besoins, ainsi que dans la cohésion d'une communauté, l'entreprise étant dans ce cas considérée comme une communauté. Mais la question controversée demeure : que doit-on choisir comme « mesure juste » en matière d'écart des salaires ? Dans le présent document, on soutient qu'en ce qui concerne le plafonnement des supersalaires, aucune « mesure juste » ne doit être fixée en chiffres absolus, mais qu'il faut viser à déterminer des plafonnements par branche dans l'écart vertical des salaires (rapport entre le salaire du directeur et celui de l'ouvrier). Cela représente le rapport salarial dans l'entreprise. Dans chaque cas, le maximum de l'écart salarial vertical devrait être déduit de valeurs que l'on pouvait observer traditionnellement jusque dans les années 1980 dans de nombreux pays industrialisés. À cette époque, l'écart salarial était relativement modéré et n'était pas considéré comme mettant en danger la paix sociale. La confiance de l'opinion publique envers les entreprises restait entière – tout au moins en ce qui concerne les rémunérations des hauts dirigeants. On peut donc en conclure que les critères dont il est question aux chapitres 3 et 4, comme la paix sociale, la confiance et la justice, ont été respectés jusque vers la fin des années 1980 dans les pays industrialisés occidentaux en ce qui concerne les écarts salariaux. Le critère de transparence était lui aussi mieux respecté. Pour ces raisons, il semble raisonnable de s'inspirer de ces écarts salariaux historiques et de défendre en conséquence un rapport maximal d'environ 1 à 40.⁷⁶ Pour un salaire minimum annuel de

76 Cette évaluation correspond à peu près à l'écart défendu également par Peter Ulrich, spécialiste de l'éthique en économie. Il parle de 1 à 50. Cf. Ulrich, Peter: «Managerlöhne», in: *ZV info – Zeitschrift des Zentralverbands Staats- und Gemeindepersonal Schweiz*, N°4, 13. avril 2005, p. 3.

40 000 francs on aurait par conséquent une rémunération totale maximum d'environ 1 600 000 francs.

5.5 Mesure horizontale : rapport économie privée / politique (rapport entre le salaire du directeur général et celui d'un politicien)

En plus du rapport vertical entre les salaires au sein de l'entreprise, il faut également tenir compte de l'écart horizontal entre les salaires, entre celui du directeur général et celui du politicien. Comme pour le rapport entre le salaire du directeur général et celui de l'ouvrier, il s'agit d'instituer par ce moyen une certaine proportionnalité. Pour favoriser la cohésion de l'ensemble de la société, il faudrait que les rémunérations, dans le privé, se situent dans un rapport acceptable comparées à celles des autorités politiques, celles des directeurs généraux de grandes entreprises par rapport aux responsables de gouvernements ou d'organismes internationaux. En fonction des données actuelles, il faudrait viser un écart de 1 à 4 pour les entreprises dont les salaires les plus élevés se chiffrent à plusieurs dizaines de millions. Pour un salaire moyen de conseiller fédéral de 400 000 francs, la rémunération maximum d'un directeur général ou d'un président exécutif de conseil d'administration serait au total de 1 600 000 francs. Dans chaque cas, le maximum de l'écart horizontal des salaires devra être précisé et spécifié par branche et par pays, et harmonisé par rapport à l'écart vertical. Cette recommandation envisage non seulement l'entreprise isolément, mais aussi une comparaison concernant l'ensemble de la société, car le rapport au sein d'une entreprise ou d'une même branche peut toujours faire apparaître des tensions par rapport à d'autres branches ou d'autres secteurs de la société. De même, pour ce qui est de la mesure horizontale, le « rapport économie privée/politique », il s'agit, là aussi, moins de chiffres absolus que de la détermination d'un rapport. Cette relation horizontale prend en compte la justice attachée à la performance dans la comparaison horizontale et la préoccupation sociétale.

5.6 Mesure qualitative : performance socio-écologique (taux de performance du directeur général par rapport à la RSE – responsabilité sociétale des entreprises)

Outre à ses résultats économiques au sens strict, on mesure la performance d'une entreprise en particulier à son sens des responsabilités en fonction de critères sociétaux et écologiques. Il est donc juste d'aligner la politique des rémunérations des hauts dirigeants en tenant compte également de la performance d'une entreprise selon des critères socio-écologiques. De nombreuses entreprises se sont engagées par rapport aux normes de la Responsabilité sociétale des entreprises ou RSE (*Corporate Social Responsibility, CSR*)⁷⁷ et font également connaître les efforts accomplis dans ce sens. Des analystes financiers, des fonds communs éthiques de placement⁷⁸, des institutions universitaires et des ONG spécialisées établissent une classification détaillée des entreprises selon la RSE. Cela pourrait servir à mettre au point une mesure qualitative en vue de déterminer ce que pourraient être les supersalaires.

Nous entendons ici responsabilité dans le sens de responsabilité vis-à-vis des différents acteurs sociaux et des divers domaines de l'existence. C'est-à-dire, entre autres, les donateurs (actionnaires), comme les producteurs tout au long de la chaîne de production, la collectivité dans le contexte entourant une entreprise, l'ensemble de la société, et la nature.

5.7 Garantir des salaires minimum au-dessus du seuil de pauvreté

Lorsque l'on considère la cohésion d'une société, il convient de discuter non seulement des supersalaires, mais aussi de la question du salaire minimum. En ce qui concerne ce dernier, il y a au moins trois justifications éthiques : à la base, il y a le principe selon lequel l'État et l'individu sont obligés de protéger la vie au nom du droit de l'être humain à la vie – droit qui repose

77 En mars 2006, l'UE a lancé une « Alliance européenne pour la RSE », pour faire de l'Europe, grâce à sa responsabilité dans le domaine socio-écologique, un « pôle d'excellence de la RSE » face à des pays non européens et notamment à la Chine et à l'Asie du Sud-Est. Cette initiative bénéficie du soutien de nombreuses multinationales, ce qui du coup la rend moins spécifique. « En tant qu'initiative des entreprises, la RSE Europe est le regroupement d'associations RSE nationales en Europe. » (www.csreurope.org).

78 Le Forum européen de l'investissement social (www.eurosif.org) est un réseau européen qui s'investit entre autres en faveur de principes de transparence.

sur la dignité humaine inhérente à chacun. La plupart du temps, l'être humain doit subvenir à sa vie et la protéger grâce à son travail et à ses forces, car c'est ce qui garantit sa liberté et son indépendance. Il convient pourtant de veiller à ce qu'un travail à plein temps permette à une personne de vivre avec sa famille dans la dignité au-dessus du seuil de pauvreté. C'est pourquoi de nombreux pays ont adopté des réglementations légales pour instituer un salaire minimum. Dans le cas où un travail à plein temps n'est pas possible (en raison de l'âge, de la jeunesse, du handicap, etc.), il convient, d'un point de vue éthique, de financer un soutien subsidiaire social du côté de l'État. En fonction du présent document, il serait important d'avoir un débat plus intense sur la question du salaire minimum en Suisse.⁷⁹

79 Cf. Rieger, Andreas / Baumann, Hans: «Mindestlohnpolitik in der Schweiz und in Europa. Lohnbildung und gewerkschaftliche Lohnpolitik seit 1990», in: *Widerspruch*, N° 52, 27. 2007, pp. 173ss. Il faut faire la différence entre salaire minimum et demande d'un revenu minimum pour tous, indépendamment du travail, garantissant un minimum vital. Dans le domaine de l'éthique sociale, cette demande a été souvent formulée depuis les années 1980, cf. p. ex. Büchele, Herwig / Wohlgenannt, Lieselotte: «Grundeinkommen ohne Arbeit. Auf dem Weg zu einer kommunikativen Gesellschaft», Vienne 1985; Ruh, Hans / Gröbly, Thomas: *Die Zukunft ist ethisch – oder gar nicht. Wege zu einer gelingenden Gesellschaft*, Frauenfeld 2006, pp. 222–225. L'Institut d'éthique sociale de l'EKD a adopté une attitude critique vis-à-vis de ce revenu de base : «Das bedingungslose Grundeinkommen: nicht unbedingt eine gute Idee.» Beiträge aus dem sozialwissenschaftlichen Institut der EKD, epd Dokumentation 19/2007.

6 Bibliographie

Anderson, Sarah / Cavanagh, John / Klinger, Scott / Stanton, Liz: *Executive Excess 2005. Defense Contractors get more bucks for the bang. 12th Annual CEO Compensation Survey*, Washington DC 2005.

Baches, Zoé: «Grossbanken schütten Rekordboni aus», in: *Cash*, 13.12.2006.

Bebchuk, Lucian / Fried, Jesse: «Executive Compensation as an agency problem», CEPR discussion paper No. 3961, 2003.

Benz, Matthias / Frey, Bruno S.: «Corporate Governance: What can we learn from Public Governance?» Working Paper No. 166, Zurich 2003.

Büchele, Herwig / Wohlgenannt, Lieselotte: *Grundeinkommen ohne Arbeit. Auf dem Weg zu einer kommunikativen Gesellschaft*, Wien 1985.

Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft: «Obligationenrecht. Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung.» Änderung vom 7. Oktober 2005, Berne.

Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft: «Verordnung der Bundesversammlung über Besoldung und berufliche Vorsorge der Magistratspersonen vom 6. Oktober 1989» (Stand am 28. Dezember 2001).

Calvin, Jean : *Institution de la religion chrétienne*.

Deutscher Bundestag: «Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten», Berlin 2002.

EKD: *Sozialethische Überlegungen zur Frage des Leistungsprinzips und der Wettbewerbsgesellschaft. Eine Denkschrift der Kammer der Evangelischen Kirche in Deutschland für soziale Ordnung*, Gütersloh 1978.

Ethos: « Révision du droit de la société anonyme et du droit comptable dans le droit des obligations (OR). Prise de position sur le projet de révision », Genève 2006.

Ethos: « Rémunérations des instances dirigeantes des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse », 2006.

Ethos: « 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse – Rémunérations 2006 des instances dirigeantes », Genève 2007.

Europäische Kommission: « Empfehlung der Kommission vom 14. Dezember 2004 zur Einführung einer angemessenen Regelung für die Vergütung von Mitgliedern der Unternehmensleitung börsennotierter Gesellschaften » (2004/913/EG) (L 385/55).

Europäische Kommission: « Vergütung von Direktoren – Kommission legt Leitlinien für Offenlegung und Kontrolle durch die Aktionäre fest. » Pressemitteilung, Brüssel 2004.

Fasel, Hugo: *Managerlöhne aus ordnungspolitischer Sicht. Lohnexzesse führen zu höherer Reglungsdichte*, Berne 2006.

Ferrarini, Guido / Moloney, Niamh: « Executive remuneration in the EU: The Context for reform. » ECGI Law Working Paper No. 32/2005.

Fédération des Églises protestantes de Suisse FEPS: « Les valeurs fondamentales selon la vision protestante. » FEPS Position 7, Berne 2007.

FEPS: « Encouragement à l'œcuménisme. » Rapport de la délégation de la FEPS sur la 9e Assemblée du Conseil œcuménique des Églises, Porto Alegre 2006, Berne 2006.

FEPS/CES : « L'avenir ensemble. » Message des Églises. La consultation œcuménique sur l'avenir social et économique de la Suisse est un projet commun de la Fédération des Églises protestantes de Suisse (FEPS) et de la Conférence des Évêques Suisses (CES). Berne et Fribourg, septembre 2001.

Fischer, Gabriel: *Managersaläre: Die Tücken der Analyse*, Berne 2006.

Frey, Bruno S. / Osterloh, Margit: « Yes, Managers should be paid like bureaucrats. » Working Paper No. 187, Zurich 2005.

Fried, Jesse: « Overview of Pay without Performance. » Presentation by Jesse Fried. Columbia University, October 15, 2004.

Gerber, Jean-Daniel: « Was heisst gerecht wirtschaften? » Referat vor der parlamentarischen Gruppe *Vision für die Schweiz – Eidgenössische Besinnung*, 21. Juni 2006 (<http://www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/6568.pdf>).

Gonzalez, Justo L.: « Faith and Wealth. A History of Early Christian Ideas on the Origin, Significance and Use of Money », Eugene 2002, pp. 112–118.

Harnisch, Wolfgang: « Der paulinische Lohn (1Kor 9.1–23) », in: *Zeitschrift für Theologie und Kirche*, Bd. 104, 2007, pp. 25–43.

Hesse, Davis / Bieler, Larissa: « Ein guter Stapi ist unbezahlbar », in: *NZZ am Sonntag*, 4.6.2006.

Hoppe, Hella / Stückelberger, Christoph: « Spitzenlöhne: Mehr Masshaltung und Mitbestimmung », in: *Nachrichten und Stellungnahmen der Katholischen Sozialakademie Österreichs*, 18.4.2007, pp. 1–3.

Hopt, Klaus J.: « European Company Law and Corporate Governance: Where does the action plan of the European Commission lead? » ECGI Working Paper No. 52, 2005.

Khurana, Rakesh / Piskorski, Mikolaj Jan: « Sources of structural inequality in managerial labor markets », in: *Research in Social Stratification and Mobility*, im Erscheinen.

Khurana, Rakesh: *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*, Princeton 2002.

Kirchenbote für den Kanton Zürich: Dossier: «Sie arbeiten nicht um Gottes Lohn», Nr. 8, 11. April 2007, pp. 7–10.

Kirchenbote für den Kanton Zürich: [Umfrageergebnisse, HH/CS], Nr. 10, 9. Mai 2007, p. 2.

Koslowski, Peter: *Ethik der Banken und der Börse*, Tübingen 1997.

Maier, Stephanie: «How global is good corporate governance?» EIRIS Research Briefing, August 2005.

Margies, Wolfhard: *Das Kreuz der Gesegneten*, Berlin 1990.

Mayer, Robert / Claassen, Dieter / Pieth, Reto / Kauffmann, Marco: «Wo Managerlöhne zu reden geben», in: *Tages-Anzeiger*, 8.5.2006.

Mishel, Lawrence: «CEO-to-worker pay imbalance grows.» Economic Snapshot for June 21, 2006.

N.N.: «Aktionäre der Credit Suisse kritisieren Managerlöhne», in: *Nachrichten.ch*, 28.4.2006.

N.N.: «Angeprangerte Selbstbedienungsmentalität», in *NZZ*, 29.4.2006.

N.N.: «Helmut Maucher kritisiert Millionensaläre», in: *NZZ online*, 26.5.2006.

N.N.: «Industrieboss tadelt Managerlöhne», in: *Nachrichten.ch*, 2.4.2006.

N.N.: «Fragwürdige Managerlöhne», in: *Tages-Anzeiger*, 27.12.2006.

Nell Breuning, Oswald von: *Grundzüge der Börsenmoral*. Reprint der Ausgabe von 1928, Münster 2002.

Niederberger, Walter: «Der neue Chic des Privatkapitals», in: *Tages-Anzeiger*, 11.12.2006.

Nonnenmacher, Peter: «Weniger für Fussballer, mehr für Polizisten», *Tages-Anzeiger*, 31. August 2007, 27.

OCDE: «Les principes du gouvernement d'entreprise de l'OCDE.» Nouvelle version 2004, Paris 2004.

Pfister, Thomas: «Kadersalärstudie: Kader verdienen wieder mehr», in: *Handelszeitung*, 20.6.2006.

Pieth, Reto: «Weit verbreiteter Unmut in den USA», in: *Tages-Anzeiger*, 8.5.2006.

Reitz, Ulrich: «Manager sollten dem Druck standhalten», in: *Welt am Sonntag*, 16.1.2005.

Ribhegge, Hermann: «Lohn», in: Enderle, Georges u.a. (Hg.), *Lexikon für Wirtschaftsethik*, Freiburg 1993, pp. 616–624.

Rieger, Andreas / Baumann, Hans: «Mindestlohnpolitik in der Schweiz und in Europa. Lohnbildung und gewerkschaftliche Lohnpolitik seit 1990», in: *Widerspruch*, Nr. 52, 27. Jg., 2007, pp. 165–176.

Ruh, Hans / Gröbly, Thomas: *Die Zukunft ist ethisch – oder gar nicht. Wege zu einer gelingenden Gesellschaft*, Frauenfeld 2006.

Schütz, Dirk: *Gierige Chefs. Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist*, Zurich 2005.

Schweizerischer Bundesrat: «Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts», (Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung) vom 23. Juni 2004.

Sozialwissenschaftliche Institut der EKD: «Das bedingungslose Grundeinkommen: nicht unbedingt eine gute Idee.» Beiträge aus dem sozialwissenschaftlichen Institut der EKD, epd Dokumentation 19, 2007.

Speck, Kurt: «Topsaläre Konzernleitungen: 25 im Millionen-Club», in: *Handelszeitung*, 17.5.2005.

Stückelberger, Christoph: *Ethischer Welthandel. Eine Übersicht*, Berne 2001.

Stückelberger, Christoph / Mathwig, Frank : *Grundwerte. Eine theologisch-ethische Orientierung*, Zurich 2007.

www.swissinfo.ch: «Heftige Kritik an Spitzenlöhnen der CS-Manager», 28.4.2006.

Taylor, Michael (Hg.): *Christianity, Poverty and Wealth. The findings of «Project 21»*, London / Geneva 2003.

Thielemann, Ulrich / Ulrich, Peter: *Brennpunkt Bankenethik*, Berne 2003.
Travail.Suisse: «Rangliste der Lohnschere in den Unternehmen 2005», Berne 2006.

Ulrich, Peter: «Managerlöhne», in: *ZV info – Zeitschrift des Zentralverbands Staats- und Gemeindepersonal Schweiz*, Nr. 4, 13.4.2005.

Ulrich, Peter: «Lohngerechtigkeit – ade? Was vor sich geht, wie es zu beurteilen ist und was zu tun ist», *Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik* Nr. 110, St. Gallen 2007.

Werkstatt Ökonomie (Hg.): *Reichtum und Armut als Herausforderung für kirchliches Handeln*, Heidelberg 2002.

Yonggi Cho, Paul: *Au-delà des chiffres*, Vida, 1986.