La rémunération des cadres en Suisse

Autor(en): **Künzli, Régis**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **33 (1975)**

Heft 1

PDF erstellt am: **23.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-137460

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

La rémunération des cadres en Suisse

Régis Künzli,
Conseil d'entreprise,
Lausanne

1. INTRODUCTION

La rémunération du travail pose un problème économique et social important. Les écarts de rémunération entre diverses catégories de personnes représentent des différences de coûts pour les employeurs, qu'il s'agisse d'entreprises privées ou d'administrations publiques. Par ailleurs, sur le plan social, ces écarts entraînent ou confirment des différences de statut personnel et de niveau de vie.

A une époque où les fondements de notre système économique et social tendent à être remis en question, il est utile de rappeler les arguments qui justifient des écarts de rémunération entre les cadres et les autres catégories de personnel, de même qu'entre les diverses catégories de cadres. Ces arguments sont d'ailleurs tout aussi valables pour un système dit capitaliste, basé largement sur l'entreprise privée, que pour un système communiste ou socialiste, basé largement ou totalement sur l'entreprise publique.

L'argument essentiel est d'ordre socio-psychologique. L'écart de rémunération doit être un élément de motivation pour stimuler les cadres à rechercher et à assumer les responsabilités, à gérer efficacement leur sphère d'activité et à accepter un effort personnel et une tension nerveuse supérieurs à la moyenne. Les nombreuses études réalisées dans ce domaine ont certes montré que la motivation résulte d'éléments divers, notamment la participation au sein de l'entreprise, mais elles ont aussi confirmé que la rémunération était un élément important de la motivation.

Un autre argument est basé sur le phénomène de rareté. Par rapport à la masse des salariés, les personnes ayant les compétences nécessaires pour remplir valablement une fonction de cadre sont peu nombreuses. Cette rareté relative justifie, en termes économiques, une rémunération supérieure à la moyenne. Cette affirmation doit néanmoins être nuancée si l'on situe l'offre de cadres par rapport à la demande. Dans certains secteurs particuliers, on a connu passagèrement des déséquilibres aigus entre la demande et l'offre. Ce fut le cas par exemple pour tous les métiers liés à l'informatique, jusqu'à récemment, parce que la formation n'avait pas suivi l'explosion des besoins. Toutefois, dans l'ensemble, on n'a pas connu en Suisse de pénuries de cadres. Au contraire, pour certaines catégories d'universitaires, il est déjà difficile de trouver une place, et il est probable que ce phénomène s'accentuera avec le ralentissement économique.

Au cours des dernières années, les comparaisons inter-entreprises des rémunérations des cadres se sont répandues, qu'il s'agisse de comparaisons basées sur les relations personnelles entre dirigeants ou de comparaisons plus larges et plus systématiques. Dans ces

comparaisons, le principal souci des dirigeants est d'obtenir les informations nécessaires pour établir dans leur entreprise une politique de rémunération valable, et ceci moins sur le plan de la compétitivité que sur celui de l'équité. La notion d'équité est ici toute relative. Les dirigeants recherchent une rémunération acceptée comme juste, en admettant que la situation du marché tend à exprimer des normes sociales généralement admises, à une époque donnée, dans une région donnée, mais sujettes à évolution en fonction de phénomènes divers, notamment sous la pression des divers groupes d'intérêt sociaux.

Depuis 1968, le CEPEC (Centre d'Etudes des Problèmes Economiques, à Lausanne), réalise chaque année une étude comparative de la rémunération des cadres, à l'échelle suisse. Les éléments essentiels dégagés par ces études — les écarts de l'éventail des rémunérations et leurs facteurs explicatifs — sont présentés dans cet article. Le lecteur ne trouvera ici aucun chiffre en francs, mais uniquement des indications en termes relatifs. Ceci pour deux raisons. D'une part, les entreprises qui communiquent leurs chiffres au CEPEC le font à la condition expresse que ces chiffres soient utilisés pour établir des moyennes pour l'usage exclusif des participants à l'étude. D'autre part, les montants des rémunérations risquent de créer des confusions s'ils ne sont pas identifiés par rapport à des niveaux de gestion qui ont une signification concrète pour l'utilisateur. Malgré cette limitation, les informations fournies dans cet article devraient intéresser tous ceux qui participent à l'élaboration d'une politique de rémunération des cadres, dans une entreprise privée ou dans une administration publique.

2. L'ÉVENTAIL DES RÉMUNÉRATIONS

La première constatation dégagée d'une étude comparative des structures de rémunération est que l'ampleur de l'éventail est fonction de la dimension de l'entreprise.

La notion de dimension d'entreprise doit être précisée. Le critère du chiffre d'affaires peut prêter à confusion, même au sein d'une même branche professionnelle. Pour un même chiffre d'affaires, deux entreprises de fabrication de machines ou de transformation des métaux peuvent avoir des dimensions très différentes selon l'apport réalisé sur la matière première. Le chiffre du personnel est une indication intéressante, mais il ne permet pas de comparer une entreprise axée surtout sur le capital (raffinerie) avec une entreprise axée surtout sur le travail (horlogerie). La notion de valeur ajoutée serait un bon critère, mais elle est difficile à obtenir en Suisse. Pour ses études, le CEPEC a basé la définition de la dimension des entreprises sur une notion qui facilite en même temps son analyse de la structure de rémunération, la notion de niveau de gestion.

Dans la petite entreprise, le patron travaille seul, ou avec quelques ouvriers, ou à un stade plus élevé avec quelques chefs d'équipe, mais sans un groupe de cadres auxquels il délègue une véritable autonomie pour la gestion de leur sphère d'activité. Ce dernier trait caractérise le premier stade de l'entreprise moyenne. A un stade plus important, la structure de l'encadrement englobe un ou deux niveaux de gestion supplémentaires, caractérisés non seulement par l'autonomie de gestion, mais également par le rôle joué dans l'organisation du travail et des services, et dans l'élaboration de la politique de l'entreprise.

Le graphique ci-dessous présente l'évolution des niveaux de gestion selon la dimension de l'entreprise.

					X	Niveaux CEPEC	1
				X	X		2
			X	X	X		3
		X	X	X	X		4
	X	X	X	X	X	Chefs d'équipe	
X	X	X	X	X	X	Exécutants	
Petites entreprises			Entreprises moyennes				

Le passage de l'entreprise moyenne à la grande entreprise est marqué par la décentralisation des unités de gestion et par la présence d'une direction centrale comportant une superstructure de gestion.

Pour donner une idée de l'éventail des rémunérations en Suisse, on peut relever que la relation entre la rémunération moyenne d'un cadre de niveau 2 selon la définition CEPEC (membre de la direction dans une entreprise moyenne supérieure, ordre de grandeur 1000 à 2000 personnes), et la rémunération moyenne d'un ouvrier est de l'ordre de 5 à 1. Cet écart est important, mais il paraît modeste par rapport aux chiffres avancés dans certains milieux. Sur le plan international, notamment par référence à certains pays communistes, cet écart apparaît également modéré.

Si l'on considère les cadres seulement, les écarts sont très différents selon la dimension des entreprises, en liaison avec le nombre de niveaux de gestion. Pour une entreprise moyenne supérieure, si l'on donne un indice 100 à la rémunération moyenne des cadres de niveau 4, les rémunérations des cadres de niveau 3 se situent aux alentours de 150 et celles du niveau 2 aux alentours de 250.

3. LES FACTEURS INDIVIDUELS EXPLIQUANT LES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION

Si l'on veut expliquer les écarts constatés entre les rémunérations des cadres, il faut distinguer tout d'abord entre les facteurs individuels, propres aux fonctions et à leurs titulaires, et les facteurs généraux, propres aux entreprises comparées et à leur environnement.

Parmi les facteurs individuels qui expliquent les écarts au sein d'une entreprise, le facteur principal est sans conteste l'échelon occupé au sein de la structure de gestion de l'entreprise. L'éventail moyen qui découle de la structure en niveaux de gestion dans une entreprise moyenne supérieure typique a été relevé plus haut.

Néanmoins, pour un niveau de gestion donné, dans une entreprise donnée, on constate généralement des écarts sensibles, parfois supérieurs à 50% des rémunérations moyennes. Ces écarts ne peuvent s'expliquer que par d'autres facteurs individuels liés à la fonction ou à son titulaire. Les principaux parmi ces facteurs explicatifs semblent les suivants:

- les catégories fonctionnelles,
- l'âge,
- l'ancienneté,
- la performance.

Les grandes catégories fonctionnelles — commerciales, techniques et administratives —, jouent un rôle sensible dans la rémunération. Ainsi par exemple, pour les niveaux supérieurs, on constate généralement que les rémunérations des cadres commerciaux se situent 5 à 10% au-dessus de la moyenne, celles des cadres techniques sont proches de la moyenne, alors que celles des cadres administratifs (finance, personnel) sont 10 à 15% en-dessous de la moyenne.

L'importance de l'âge, comme facteur explicatif des écarts de rémunération, est très variable selon les branches professionnelles. Dans la chimie, les banques et les assurances, par exemple, l'âge joue un rôle extrêmement important. Dans certaines entreprises de ces branches, de 40 à 60 ans, l'augmentation dépasse 30%. Il est clair que l'on parle ici d'une augmentation relative à la fourchette de rémunération d'un niveau donné, dans une entreprise donnée, et que cette fourchette évolue elle-même dans le temps en fonction de l'inflation et de l'amélioration réelle des revenus.

Par contre, dans d'autres secteurs, les machines par exemple, l'âge est un facteur négligeable et la rémunération n'évolue plus à partir de 40 ans, en termes relatifs évidemment. Si l'on considère la moyenne générale des entreprises suisses, pour le niveau 4, l'augmentation relative de la rémunération est de 11% de 30 à 40 ans, et de 7% de 40 à 60 ans.

Le troisième facteur individuel relevé plus haut est l'ancienneté. A ce sujet, il faut distinguer entre l'ancienneté dans l'entreprise et l'ancienneté dans la fonction. La première semble généralement jouer un rôle négligeable ou étroitement lié à celui de l'âge. Par contre, l'ancienneté dans la fonction paraît importante pour les premières années après une promotion ou un engagement. Dans la plupart des entreprises, la rémunération de départ dans une fonction tend à se situer sensiblement au-dessous de la moyenne du niveau de gestion concerné. Pour ces cadres, les augmentations annuelles tendent à être sensiblement supérieures à la moyenne, ce qui permet de combler le retard en quelques années.

La performance réalisée par les cadres dans l'accomplissement de leur fonction joue aussi un rôle variable selon les entreprises. Il n'y a encore qu'une minorité d'entreprises qui suivent un processus systématique d'évaluation périodique des performances, avec un entretien approfondi entre le chef et son collaborateur, généralement en présence du chef du personnel. Toutefois, sous une forme ou une autre, l'évaluation des performances joue un certain rôle dans la plupart des entreprises. Cette influence se traduit soit sur l'importance de l'augmentation annuelle du salaire, soit sur le montant des gratifications de fin d'année.

Il faut souligner en passant que pour les comparaisons inter-entreprises, la rémunération considérée est la rémunération annuelle totale comprenant le salaire, le treizième mois ou la gratification, de même que les avantages éventuels en nature.

4. LES FACTEURS DE LA RÉMUNÉRATION LIÉS À L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

Si les écarts entre les rémunérations des cadres sont importants au sein des entreprises, ils le sont également entre les entreprises.

Pour établir une comparaison inter-entreprises valable, il est indispensable d'éliminer l'incidence des facteurs internes qui influencent les rémunérations individuelles au sein de chaque entreprise comparée. Pour ce faire, le CEPEC a choisi la solution suivante. Dans

chaque entreprise, l'analyse de la structure de rémunération conduit à établir, pour chaque niveau de cadres, une ligne de tendance rémunération/âge qui exprime la moyenne à l'intérieur d'une fourchette rémunération/âge. La rémunération indiquée par la ligne de tendance à 40 ans sert de base aux comparaisons inter-entreprises.

Un autre problème important des comparaisons réside dans les efforts très variables consentis par les entreprises en faveur du deuxième pilier de la prévoyance sociale. Il s'agit clairement là d'un élément, indirect, de la rémunération. Sur ce point, la solution CEPEC consiste à rectifier les lignes de tendance en fonction des prestations de l'employeur pour le deuxième pilier, par rapport à une prestation de référence de 10% de la rémunération brute, ce qui correspond approximativement aux prestations moyennes des participants à l'enquête.

La comparaison inter-entreprises fait apparaître 4 groupes de facteurs qui entraînent des écarts entre les politiques de rémunération des entreprises:

- les facteurs régionaux,
- les facteurs propres aux branches professionnelles ou aux secteurs économiques,
- la dimension des entreprises,
- les facteurs liés à la performance économique de l'entreprise.

Le phénomène régional semble avoir une influence importante sur la rémunération des cadres en Suisse. Il faut toutefois préciser la notion de région qui est prise en considération ici. Pour établir une comparaison inter-régions valable, il faut pour chaque région comparée un échantillon d'entreprises suffisant pour isoler le phénomène régional de l'influence des facteurs liés à la dimension de l'entreprise, à sa performance économique et à sa branche professionnelle. De tels échantillons ne peuvent être réunis que pour des régions qui constituent des centres économiques importants. Par conséquent, il n'est pas question de dégager l'influence du facteur régional sur la rémunération pour La Chaux-de-Fonds par rapport à Neuchâtel, ou pour Bienne par rapport à Berne. En réalité, il semble d'ailleurs bien qu'au niveau des cadres, il existe une interpénétration toujours plus poussée de ces mini-régions. De nombreux cadres établis à Neuchâtel travaillent à Berne, par exemple.

La région zurichoise est le principal centre économique de la Suisse. Les rémunérations moyennes de cette région peuvent être comparées à celles de l'ensemble des entreprises du plateau et du Jura, de Saint-Gall à la région lémanique. La comparaison fait ressortir, selon les niveaux de gestion, un écart de 10 à 15% en faveur de la région zurichoise.

La région bâloise semble également sensiblement supérieure à la moyenne des rémunérations suisses. Toutefois, l'échantillon du CEPEC pour la région bâloise n'est pas encore suffisant pour dégager des résultats précis.

Selon certaines grandes entreprises implantées dans toutes les régions suisses, notamment de grandes banques commerciales, il existe un phénomène analogue pour la région genevoise. Cependant, les chiffres des entreprises genevoises participant à la comparaison, dans leur ensemble, ne confirment pas ce phénomène.

La branche professionnelle d'une entreprise apparaît également comme un facteur important de sa politique de rémunération. Le phénomène le plus marquant est le suivant. Pour les cadres moyens, (niveaux CEPEC 3 et 4), les rémunérations des entreprises industrielles sont sensiblement inférieures à celles des entreprises commerciales, bancaires et administratives. Ainsi par exemple, au sein de la région zurichoise, on relève un écart de

l'ordre de 10% entre les entreprises commerciales et bancaires et celles de la branche des machines. Pour les niveaux supérieurs, par contre, l'écart tend à disparaître ou à se renverser.

Un phénomène analogue apparaît clairement entre les administrations publiques et les entreprises privées en général. Les rémunérations des administrations publiques sont aujourd'hui sensiblement supérieures, de l'ordre de 10%, pour les cadres de niveau 4. La relation tend à s'équilibrer au niveau 3 et elle est nettement inversée pour les niveaux supérieurs. Cette situation privilégiée des cadres intermédiaires des administrations publiques, qui représentent la grosse masse des rémunérations parmi les cadres des collectivités publiques, paraît choquante, alors que, dans un contexte inflationniste les budgets publics sont généralement en déficit. Cette constatation est encore aggravée par le fait que 2 éléments non chiffrables viennent grossir la rémunération des cadres des administrations publiques. D'une part, leur sécurité de l'emploi est nettement plus élevée que celle de leurs homologues des entreprises privées. D'autre part, ils sont assurés d'une indexation plus rapide de leurs traitements.

Pour la direction d'une entreprise, il est utile de connaître les rémunérations moyennes de certaines branches professionnelles bien précises. Par exemple, pour le tabac, l'horlogerie et les textiles, les rémunérations du niveau 4 sont de l'ordre de 10 à 15% inférieures à la moyenne suisse. Il faut relever que très souvent la branche professionnelle tend à s'identifier à une région secondaire. Ainsi par exemple, l'horlogerie est concentrée dans le Jura, les textiles en Suisse orientale et sur le plateau central, et le tabac en Suisse romande.

Lorsqu'on analyse la relation entre les rémunérations des cadres et la dimension des entreprises, on relève un double phénomène. Tout d'abord, la dimension de l'entreprise entraîne un élargissement de la structure de gestion, et partant de la structure de rémunération. C'est le phénomène qui a été examiné en liaison avec l'éventail des rémunérations. Par ailleurs, pour des niveaux de gestion comparables dans des entreprises de dimensions différentes, on constate encore certains écarts dans les politiques de rémunération. De manière générale, il y a un écart de l'ordre de 5 à 10% en faveur des grandes entreprises. Le phénomène est particulièrement marqué entre les grandes entreprises internationales, suisses ou étrangères, et les entreprises moyennes locales.

Un dernier facteur important de la politique de rémunération de l'entreprise réside dans la performance économique de celle-ci. L'influence de ce facteur est malheureusement difficile à cerner. Les entreprises qui acceptent de fournir les chiffres de rémunération de leurs cadres à un institut extérieur n'acceptent pas nécessairement de lui ouvrir leurs livres de comptes. Néanmoins, dans un certain nombre de cas, il a été possible de déterminer que l'influence de ce facteur était importante, notamment pour l'encadrement supérieur. Ainsi par exemple, dans le textile, les rémunérations sont généralement inférieures à la moyenne suisse. Par contre, dans une des entreprises de la branche qui réalisent d'excellents résultats, les rémunérations, à tous les niveaux de gestion, sont supérieures à la moyenne suisse. Cette constatation semble confirmer celle qu'a faite Arch Patton pour les entreprises américaines[1]. Cette constatation ne permet d'ailleurs pas de préciser dans quel sens fonctionne le lien de causalité. L'entreprise fait-elle de bons résultats parce qu'elle paie bien ses cadres ou paie-t-elle bien ses cadres parce qu'elle fait de bons résultats?

---

[1] A. PATTON: *Rémunération stimulante et promotion des cadres dirigeants*. Ed. Hommes et Techniques, Paris 1964, p. 57.

Dans ce contexte, une autre constatation intéressante a été relevée. Contrairement à une idée couramment répandue, la gratification des cadres, surtout des cadres supérieurs, n'est pas assurée. Elle monte certes lors des bonnes années, mais elle descend aussi pendant les mauvaises. Ainsi par exemple, une grande entreprise de la région zurichoise a fait une très mauvaise année en 1971. A la fin de l'année, les gratifications des cadres, qui représentaient jusque là plus de 40% de la rémunération totale des cadres supérieurs, a été réduite de plus de 50%, sans compensation sur le plan du salaire.

5. CONCLUSION

Sur un plan international, l'éventail des rémunérations des cadres en Suisse est relativement modeste. Néanmoins, les écarts entre les rémunérations sont importants.

Ces écarts résultent de toute une série de facteurs, au centre desquels il faut placer la structure de gestion de l'entreprise, qui débouche elle-même sur une structure de rémunération.

Les autres facteurs peuvent être classés en deux groupes. Premièrement, certains facteurs, internes à l'entreprise, entraînent des écarts entre les rémunérations des cadres de l'entreprise, au sein des différents niveaux de gestion. Ces facteurs sont principalement les catégories fonctionnelles, l'âge, l'ancienneté et la performance individuelle.

Les facteurs du deuxième groupe concernent l'entreprise dans son ensemble et sa place dans son environnement. Ils comprennent la dimension de l'entreprise, sa performance économique, sa situation régionale et la branche professionnelle dans laquelle elle s'insère.

Pour établir ou réviser sa politique de rémunération des cadres, il est indispensable que la direction de l'entreprise dispose d'informations valables sur l'influence accordée à ces différents éléments par les entreprises qu'elle côtoie sur le marché des produits et sur celui des cadres. Dans une période de ralentissement économique, cette constatation est particulièrement pertinente. L'accent doit actuellement être porté sur la limitation des coûts, notamment les charges salariales. Il faut pour cela que la direction de l'entreprise sache jusqu'où elle peut aller tout en restant compétitive et équitable. Dans ce domaine comme dans d'autres, l'opacité du marché constitue un puissant facteur d'inflation.