



ETUDE ETHOS – VERSION COURTE

## Rémunérations 2012 des instances dirigeantes

100 plus grandes sociétés cotées en Suisse

Janvier 2014

---

Cette publication est une version résumée de l'étude des rémunérations 2012. L'étude complète (avec données par société) peut être commandée par email auprès d'Ethos ([info@ethosfund.ch](mailto:info@ethosfund.ch)) au prix de CHF 390.

La **Fondation Ethos** regroupe plus de 140 caisses de pension et fondations d'utilité publique suisses. Créée en 1997, elle a pour but de promouvoir l'investissement socialement responsable et de favoriser un environnement socio-économique stable et prospère.

La Fondation est propriétaire de la **société Ethos Services SA** qui assure des mandats de gestion et de conseil dans le domaine des investissements socialement responsables. Ethos Services propose aux investisseurs institutionnels des fonds de placement socialement responsables, des analyses d'assemblées générales d'actionnaires avec recommandations de vote, un programme de dialogue avec les entreprises, ainsi que des ratings et analyses environnementales, sociales et de gouvernance des sociétés.

Finalement, la Fondation a lancé en 2012 l'**association Ethos Académie**, ouverte aux personnes privées qui souhaitent prendre part aux activités d'Ethos. Cette association sans but lucratif et exonérée fiscalement compte actuellement près de 200 membres. Elle réalise des activités de sensibilisation dans le domaine de l'investissement socialement responsable, notamment à travers la publication de news électroniques, l'organisation de conférences et débats, le soutien à l'exercice des droits de vote d'actionnaires, ainsi que le financement d'études.

[www.ethosfund.ch](http://www.ethosfund.ch)  
[www.ethosacademie.ch](http://www.ethosacademie.ch)

Signatory of:



## Auteurs

Dr. Yola Biedermann, Head of Corporate Governance and Sustainability  
Fanny Ebener, Senior Analyst Corporate Governance  
Valérie Roethlisberger, Senior Analyst Corporate Governance

## Avertissement

Cette étude a été réalisée sur la base d'une méthodologie développée par Ethos. Les données ont été recueillies auprès de sources accessibles aux investisseurs et au public en général, par exemple les rapports de sociétés et les sites internet, ainsi que d'informations communiquées lors de contacts directs avec les sociétés. Malgré des vérifications multiples, l'information ne peut être certifiée exacte. Ethos ne prend aucune responsabilité sur l'exactitude des informations publiées.

© © Ethos 2014

Toute reproduction intégrale ou partielle doit faire l'objet du consentement d'Ethos. Toute citation doit s'effectuer avec l'indication de la source. Photos : Gettyimages, Keystone, Heiner H. Schmitt. Imprimé sur « RecyStar », 100% à base de vieux papiers sans azurant optique.

## Table des matières

Liste des tableaux .....	4
Résumé .....	5
<b>1 Montants des rémunérations .....</b>	<b>6</b>
1.1 Rémunérations agrégées .....	7
1.2 Rémunérations individuelles.....	8
1.3 Évolution des rémunérations.....	9
<b>2 Rémunérations du Conseil d'administration (CA).....</b>	<b>11</b>
2.1 Honoraires .....	12
2.2 Rémunération du président.....	13
2.3 Composition de la rémunération .....	13
2.4 Détention d'actions .....	13
<b>3 Rémunérations de la Direction générale (DG).....</b>	<b>14</b>
3.1 Composition de la rémunération .....	15
3.2 Limite de la rémunération variable .....	16
3.3 Rémunération du CEO.....	16
3.4 Salaire de base .....	17
3.5 Composition de la rémunération variable .....	18
3.6 Transparence des plans à court terme .....	19
3.7 Composition des plans à court terme.....	20
3.8 Composition des plans à long terme .....	21
3.9 Transparence des plans à long terme.....	22
3.10 Primes d'arrivée .....	22
<b>4 Compétences des actionnaires.....</b>	<b>23</b>
4.1 Vote consultatif .....	24
4.2 Taux d'opposition .....	24
4.3 Vote consultatif et transparence.....	25

## Liste des tableaux

### Montants des rémunérations

Tableau 1.1.a : Montants totaux et variations des rémunérations 2012 (en CHF).....	7
Tableau 1.1.b : Moyennes et variations des rémunérations 2012 (en CHF).....	7
Tableau 1.2.a : Top 20 des membres du CA sans fonctions opérationnelles les mieux rémunérés .....	8
Tableau 1.2.b : Top 20 des membres de la DG les mieux rémunérés .....	8
Tableau 1.3.a : Evolution des rémunérations des sociétés de 2004 à 2012.....	9
Tableau 1.3.b : Evolution des rémunérations de la DG des sociétés incluses dans l'indice SMI .....	9
Tableau 1.3.c : Rémunération totale du CA et de la DG dans le secteur financier (14 sociétés).....	10
Tableau 1.3.d : Rémunération totale du CA et de la DG dans les autres secteurs (41 sociétés).....	10

### Rémunération du Conseil d'administration (CA)

Tableau 2.1.a : Dispersion de la rémunération des présidents du CA sans fonctions opérationnelles.....	12
Tableau 2.1.b : Dispersion de la rémunération des autres membres du CA sans fonctions opérationnelles ...	12
Tableau 2.2 : Rémunération du président comparée à la moyenne des autres membres du CA en 2012....	13
Tableau 2.3 : Nombre de sociétés attribuant des options et/ou un bonus annuel aux membres du CA sans fonctions opérationnelles.....	13
Tableau 2.4 : Publication d'une politique sur la détention d'actions par les membres du CA en 2012.....	13

### Rémunération de la Direction générale (DG)

Tableau 3.1.a : Parts fixe et variable de la rémunération des membres de la DG .....	15
Tableau 3.1.b : Rémunération variable attribuée en 2012 aux CEO .....	15
Tableau 3.2 : Rémunération variable totale maximale des CEO .....	16
Tableau 3.3 : Rémunération du CEO comparée à la moyenne des autres membres de la DG en 2012 .....	16
Tableau 3.4 : Dispersion des salaires de base des CEO .....	17
Tableau 3.5 : Composantes de la rémunération variable des membres de la DG .....	18
Tableau 3.6 : Bonne pratique en matière de transparence du bonus annuel.....	19
Tableau 3.7 : Composantes du bonus annuel des membres de la DG.....	20
Tableau 3.8.a : Nombre de sociétés ayant au moins un plan à long terme sans critères de performance .....	21
Tableau 3.8.b : Nombre de sociétés ayant au moins un plan à long terme avec critères de performance .....	21
Tableau 3.9 : Bonne pratique en matière de transparence des plans à long terme.....	22
Tableau 3.10 : Sociétés ayant versé des primes d'arrivée ou des paiements de remplacement en 2011 et/ou 2012.....	22

### Compétences des actionnaires

Tableau 4.1 : Evolution du vote consultatif du rapport/système de rémunération .....	24
Tableau 4.2 : Evolution du taux moyen d'opposition au vote consultatif.....	24
Tableau 4.3 : Lien entre le vote consultatif et la transparence .....	25

## Résumé

Pour la huitième année consécutive, Ethos a procédé à une étude de la rémunération des instances dirigeantes des principales sociétés cotées à la bourse suisse. L'étude inclut les 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse au 30 juin 2013.

Les sociétés sont classées en trois groupes, à savoir les sociétés du SMI, du SMIM et les 52 sociétés suivantes (« autres sociétés »), ainsi qu'en deux sous-groupes, celles du secteur financier et celles des autres secteurs. Ces décompositions permettent de tenir compte, non seulement de la taille des sociétés, mais aussi des particularités du secteur financier en matière de rémunération.

L'étude est divisée en quatre chapitres. Le premier chapitre est consacré aux montants des rémunérations. Il s'agit des montants reçus par les membres du Conseil d'administration et de la Direction générale, ainsi que leur variation par rapport à l'année précédente.

Les deux chapitres suivants abordent séparément les systèmes de rémunération du Conseil d'administration et de la Direction générale. La transparence et la structure des rémunérations sont analysées à la lumière des exigences du Code des obligations, mais également sous l'angle des recommandations de la Directive Corporate Governance de la bourse suisse, ainsi que des règles internationales de bonne pratique.

Le quatrième chapitre présente les compétences des actionnaires en matière de rémunération des instances dirigeantes. Il recense notamment les sociétés qui ont soumis volontairement leur rapport de rémunération au vote consultatif des actionnaires, les taux d'opposition enregistrés, ainsi que le lien entre le vote consultatif et la transparence du rapport de rémunération.

## Principaux résultats

### Montants des rémunérations

En 2012, la rémunération totale des membres du Conseil d'administration (CA) et de la Direction générale (DG) des 100 sociétés analysées a augmenté de 2%. Le secteur financier a connu une hausse de 4%, alors qu'une hausse de 1% a eu lieu dans les autres secteurs.

Pour les différentes catégories de personnes, les rémunérations moyennes en 2012 et leur variation par rapport à 2011 sont les suivantes :

- Présidents du CA sans fonctions opérationnelles :  
CHF 1'109'096 (+3%)
- Autres membres du CA :  
CHF 223'005 (+1%)
- Direction générale :  
CHF 1'951'331 (+0%)

### Rémunération du Conseil d'administration

Plus d'un quart des présidents gagnent au moins 4 fois plus que leurs collègues du CA. Près de la moitié d'entre eux sont des anciens membres de la DG.

### Rémunération de la Direction générale

La transparence des rapports de rémunération reste largement insuffisante pour permettre aux actionnaires d'exercer leurs nouveaux droits en assemblée générale de manière informée. Plusieurs éléments comme, par exemple, les bonus cible et maximal, le degré de réussite des objectifs du bonus ou les objectifs de performance pour les plans à long terme devraient figurer dans le rapport de rémunération.

### Compétences des actionnaires

Les actionnaires sont de plus en plus critiques, notamment envers les grandes sociétés : le taux d'opposition au rapport de rémunération des sociétés du SMI a triplé en 5 ans.

# 1 Montants des rémunérations

	Situation observée
1.1 Rémunérations agrégées	<p>En 2012, la rémunération totale des membres du Conseil d'administration (CA) et de la Direction générale (DG) a augmenté de 2%. La hausse des rémunérations provient du SMI (+ 6%) et est significativement influencée par l'augmentation de la rémunération des 5 CEO des sociétés du secteur financier (+20%). En effet, après une forte baisse en 2011 (-21%), leur rémunération en 2012 a presque retrouvé son niveau de 2010.</p>
1.2 Rémunérations individuelles	<p>Les 3 membres du CA les mieux rémunérés sont tous d'anciens chairman/CEO. Ils ont gagné plus de CHF 8 millions chacun en 2012.</p> <p>Les 20 membres de la DG les mieux rémunérés ont tous gagné plus de CHF 5 millions chacun.</p>
1.3 Evolution des rémunérations	<p>Sur le long terme, Ethos constate que la forte hausse des rémunérations observée entre 2002 et 2006 s'est arrêtée. Depuis 2006, les montants absolus ont plutôt tendance à diminuer :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>o La rémunération moyenne d'un membre de la direction générale d'une société du SMI était de CHF 4.5 millions en 2006, contre CHF 3.7 millions en 2012.</li><li>o La rémunération individuelle la plus élevée en 2012 (hors rémunération extraordinaire sous forme de prime d'arrivée ou de départ) s'élève à CHF 13 millions contre CHF 44 millions en 2006.</li><li>o Pour les sociétés du SMI et SMIM (indice SMI Expanded), la rémunération totale du CA et de la DG s'est élevée à environ CHF 1.2 milliard en 2012 contre CHF 1.4 milliard en 2006.</li></ul>

## 1.1 Rémunérations agrégées

Tableau 1.1.a: Montants totaux et variations des rémunérations 2012 (en CHF)\*

	Total			SMI			SMIM			Autres sociétés		
	NB	2012	Var.	NB	2012	Var.	NB	2012	Var.	NB	2012	Var.
Membres du CA et de la DG	1426	1'558'436'952	2%	393	833'211'234	6%	390	377'481'960	-5%	642	347'743'758	-1%
Secteur financier	454	492'277'348	4%	108	293'917'685	7%	103	70'357'736	-4%	242	128'001'927	-1%
Autres secteurs	972	1'066'159'604	1%	285	539'293'549	6%	287	307'124'224	-6%	400	219'741'831	-1%

Tableau 1.1.b: Moyennes et variations des rémunérations 2012 (en CHF)\*

Membres du CA sans fonctions opérationnelles	Total			SMI			SMIM			Autres sociétés		
	NB	2012	Var.	NB	2012	Var.	NB	2012	Var.	NB	2012	Var.
<b>Chairman**</b>												
Moyenne	86	1'109'096	3%	18	3'235'547	1%	22	831'689	4%	46	409'680	6%
Secteur financier	30	1'111'552	10%	5	3'167'983	10%	7	1'000'947	7%	18	583'334	12%
Autres secteurs	56	1'107'781	-1%	13	3'261'533	-3%	15	752'702	3%	28	298'045	-2%
<b>Autres membres CA</b>												
Moyenne	667	223'005	1%	183	386'798	0%	186	212'185	2%	297	128'653	1%
Secteur financier	230	222'228	2%	53	524'807	0%	58	148'030	-9%	119	122'746	9%
Autres secteurs	437	223'413	1%	130	330'403	0%	128	241'172	6%	178	132'581	-3%
Membres de la DG	Total			SMI			SMIM			Autres sociétés		
	NB	2012	Var.	NB	2012	Var.	NB	2012	Var.	NB	2012	Var.
<b>Total DG</b>												
Moyenne	674	1'951'331	0%	192	3'671'370	5%	182	1'755'880	-6%	300	969'705	-3%
Secteur financier	194	2'104'273	2%	50	5'002'951	6%	38	1'441'506	1%	106	972'696	-5%
Autres secteurs	480	1'889'541	-1%	142	3'201'699	4%	144	1'838'799	-8%	194	968'073	-2%
<b>CEO***</b>												
Moyenne	97	3'208'072	0%	20	7'169'827	7%	26	3'364'257	0%	51	1'574'818	-10%
Secteur financier	30	2'652'762	4%	5	7'530'977	20%	6	2'356'441	-18%	19	1'462'597	3%
Autres secteurs	67	3'456'717	0%	15	7'049'444	3%	20	3'666'602	5%	32	1'641'449	-15%
<b>Autres membres de la DG</b>												
Moyenne	577	1'739'904	0%	172	3'263'997	5%	156	1'487'939	-10%	249	845'642	0%
Secteur financier	164	2'003'832	2%	45	4'722'059	4%	32	1'269'955	9%	87	865'490	-9%
Autres secteurs	413	1'635'149	-1%	127	2'746'368	5%	124	1'544'161	-14%	162	834'999	5%

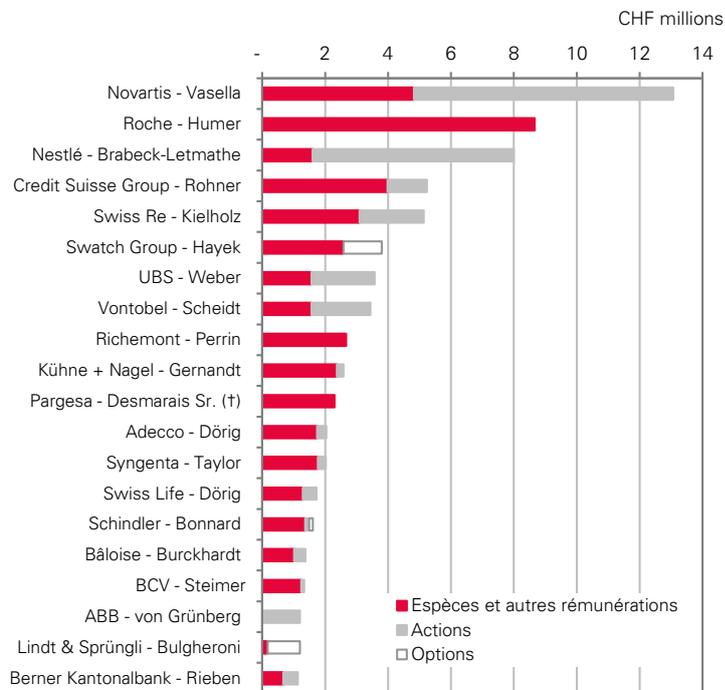
\* Les rémunérations n'incluent ni les indemnités de départ, ni les primes d'arrivée, ni la valeur réalisée au moyen des plans des années précédentes.

\*\* Sur les 100 sociétés analysées, 10 ont un Chairman/CEO, 1 a un Chairman qui a été Chairman/CEO pendant une partie de l'année (Logitech) et 3 ont un Chairman qui a des fonctions exécutives (Galenica, Schindler et Temenos). Des informations existent donc pour 86 Chairman sans fonctions opérationnelles.

\*\*\* Dans les sociétés analysées, des informations existent pour 87 CEO et 10 Chairman/CEO. Dans les sociétés restantes, la rémunération du CEO n'était pas publiée (Swiss Prime Site) ou n'était pas la plus élevée de la direction générale (Pargesa et Schweiter Technologies).

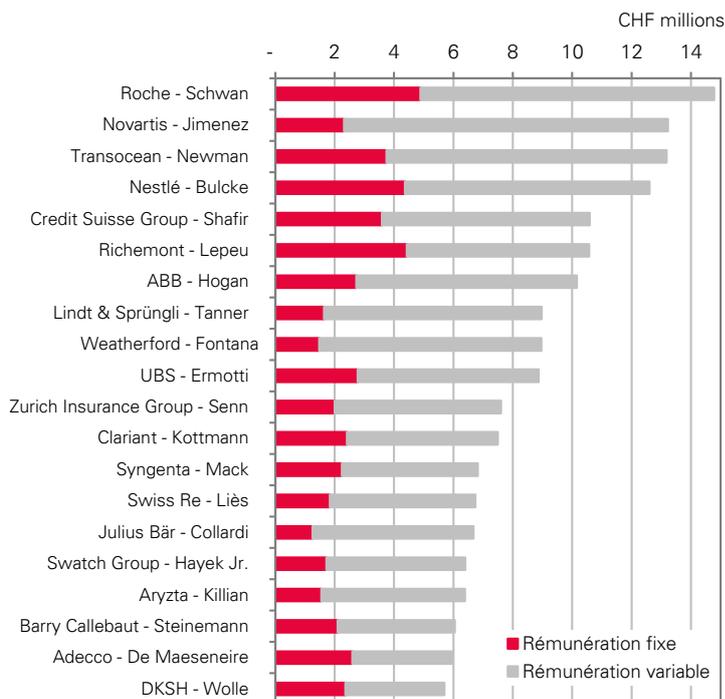
## 1.2 Rémunérations individuelles

Tableau 1.2.a : Top 20 des membres du CA sans fonctions opérationnelles les mieux rémunérés



Les 3 membres du CA les mieux rémunérés ont gagné plus de CHF 8 millions chacun en 2012. Ce sont tous d'anciens chairman/CEO.

Tableau 1.2.b : Top 20 des membres de la DG les mieux rémunérés



7 membres de la DG ont gagné plus de CHF 10 millions chacun en 2012. Les 20 membres de la DG les mieux rémunérés ont tous gagné plus de CHF 5 millions chacun.

### 1.3 Évolution des rémunérations

Tableau 1.3.a : Evolution des rémunérations des sociétés de 2004 à 2012\*

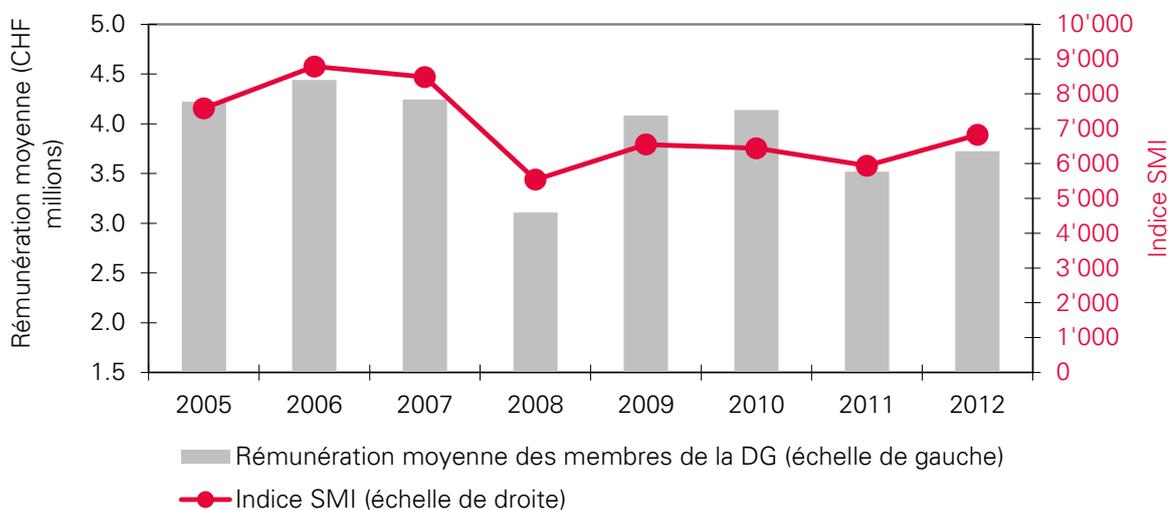
Rémunération totale du CA et de la DG



\* 55 sociétés pour lesquelles Ethos dispose des données sur toute la période 2004-2012.

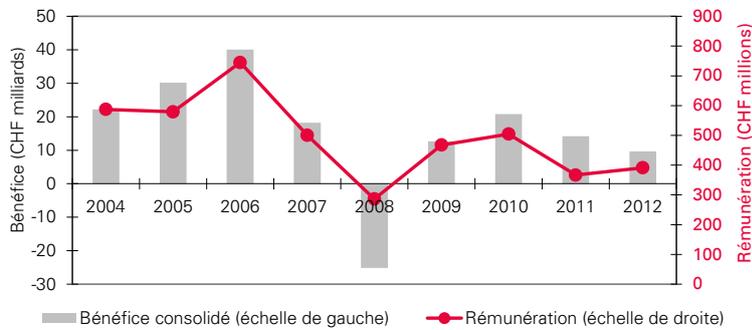
Tableau 1.3.b : Evolution des rémunérations de la DG des sociétés incluses dans l'indice SMI

Rémunération moyenne (CA et DG) et performance de l'indice SMI



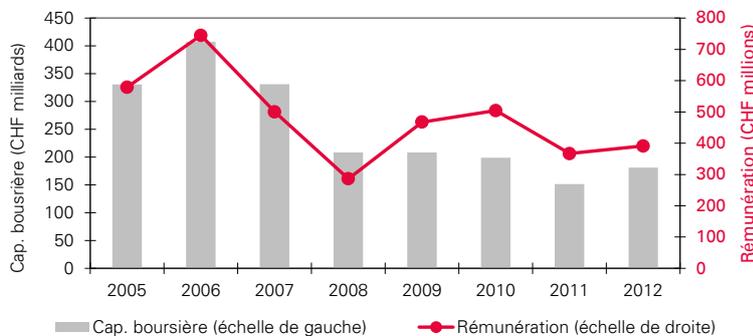
**Tableau 1.3.c : Rémunération totale du CA et de la DG dans le secteur financier (14 sociétés)**

Rémunération et bénéfice consolidé



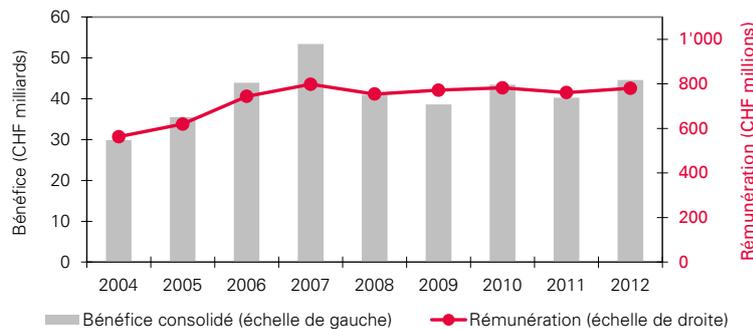
En 2012, les bénéfices comptables des sociétés financières ont diminué. La rémunération totale payée à leurs instances dirigeantes a pourtant augmenté. Les rémunérations sont davantage liées à la capitalisation boursière.

Rémunération et capitalisation boursière



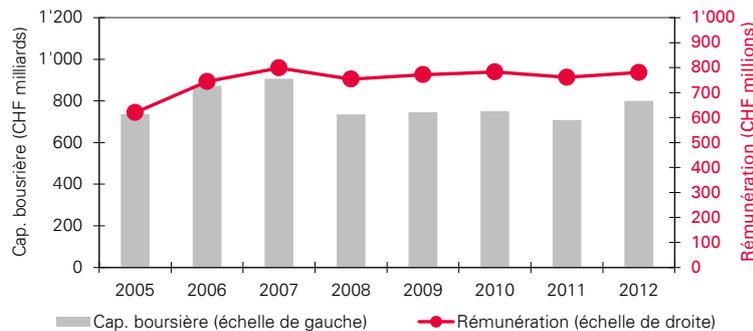
**Tableau 1.3.d : Rémunération totale du CA et de la DG dans les autres secteurs (41 sociétés)**

Rémunération et bénéfice consolidé



Les rémunérations des sociétés non financières sont liées aux bénéfices comptables et à la capitalisation boursière, mais ces indicateurs sont beaucoup moins variables que dans le secteur financier.

Rémunération et capitalisation boursière

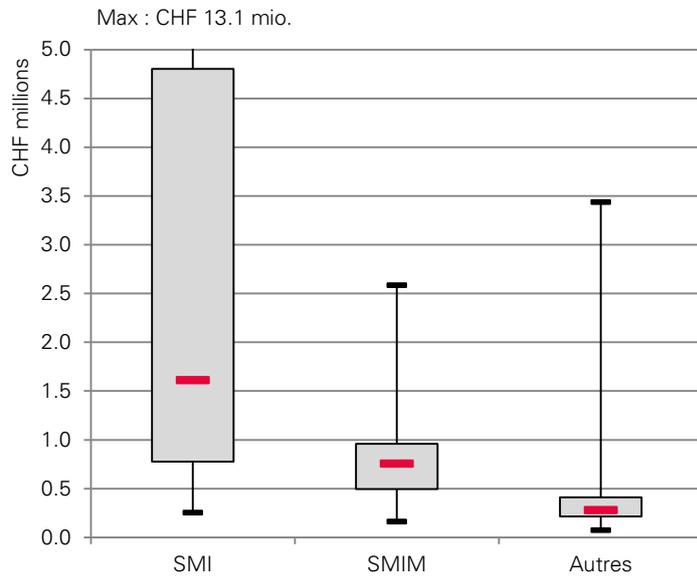


## 2 Rémunérations du Conseil d'administration (CA)

	Recommandations d'Ethos	Situation observée
2.1 Honoraires	Les honoraires ne devraient pas dépasser la médiane d'un groupe de sociétés comparables et ne devraient pas augmenter sans justification valable.	Certaines sociétés versent à leurs administrateurs des montants bien supérieurs à la médiane de l'indice auquel elles appartiennent. L'écart peut atteindre jusqu'à 12 fois la médiane.
2.2 Rémunération du président	La rémunération du président ne devrait pas être disproportionnée par rapport à celle des autres membres du CA.	Les écarts de rémunération entre les présidents et les autres membres du CA sont encore trop importants dans toutes les catégories de sociétés. Un quart des présidents gagnent plus que 4 fois la rémunération moyenne de leurs collègues du CA et cela peut aller jusqu'à 30 fois.
2.3 Composition de la rémunération	Les administrateurs non exécutifs ne devraient pas recevoir d'options ni de rémunération variable car ceci pourrait aligner leurs intérêts avec ceux des dirigeants et compromettre l'objectivité nécessaire à leur fonction de supervision et de contrôle.	En 4 ans, les systèmes de rémunération des administrateurs non exécutifs se sont sensiblement améliorés. Seules neuf sociétés attribuent encore des options à leurs administrateurs non exécutifs, contre 18 en 2009.
2.4 Détention d'actions	Au cours de leur service au CA, les administrateurs devraient constituer un portefeuille d'actions de la société.	Des efforts sont encore nécessaires en matière de détention d'actions. Seules 14% des sociétés mentionnent l'existence d'un règlement sur la détention minimale d'actions par les membres du CA.

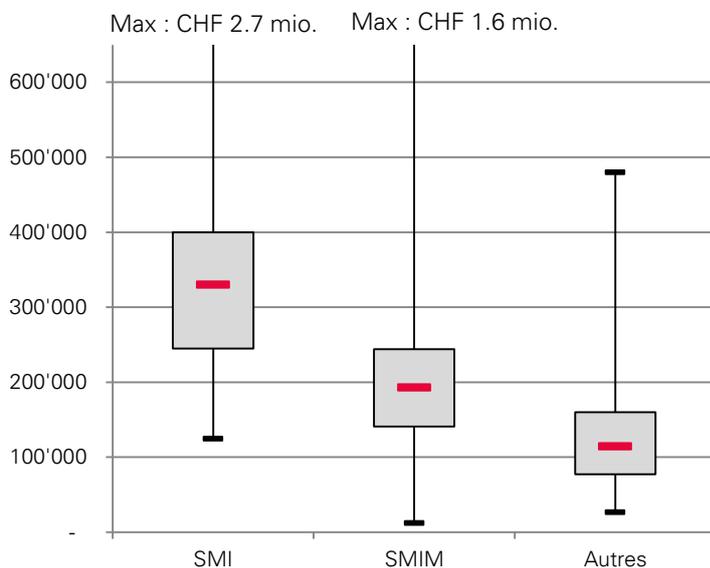
## 2.1 Honoraires

Tableau 2.1.a : Dispersion de la rémunération des présidents du CA sans fonctions opérationnelles



La disparité dans les rémunérations des présidents est beaucoup plus marquée dans les sociétés du SMI que dans les plus petites sociétés.

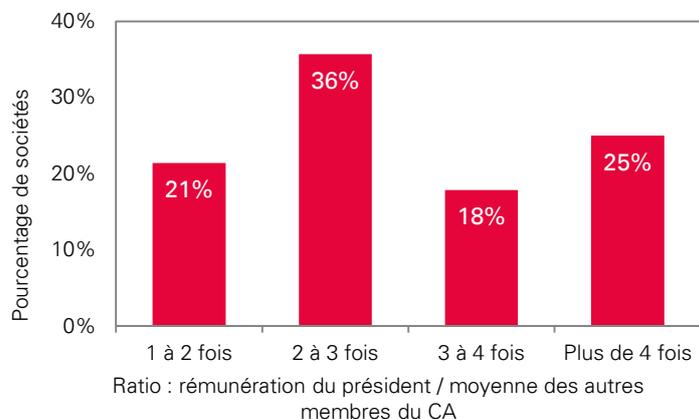
Tableau 2.1.b : Dispersion de la rémunération des autres membres du CA sans fonctions opérationnelles



La rémunération des administrateurs est plus concentrée autour de la médiane que celle des présidents, mais elle reste fortement liée à la taille de la société.

## 2.2 Rémunération du président

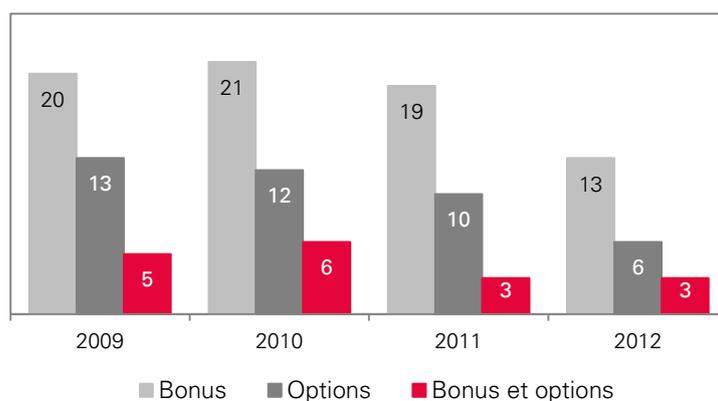
Tableau 2.2 : Rémunération du président comparée à la moyenne des autres membres du CA en 2012



Un quart des présidents gagnent au moins 4 fois plus que leurs collègues du CA. Près de la moitié d'entre eux sont des anciens membres de la DG.

## 2.3 Composition de la rémunération

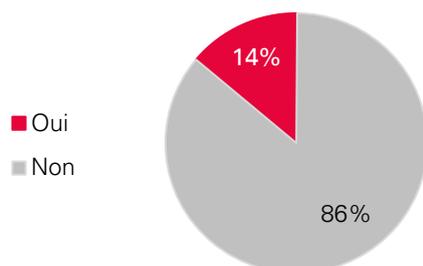
Tableau 2.3 : Nombre de sociétés attribuant des options et/ou un bonus annuel aux membres du CA sans fonctions opérationnelles



22 sociétés continuent d'attribuer des options ou un bonus annuel aux membres non exécutifs du CA, ce qui est contraire à la bonne pratique. Parmi ces sociétés, 9 attribuent toujours des options.

## 2.4 Détention d'actions

Tableau 2.4 : Publication d'une politique sur la détention d'actions par les membres du CA en 2012



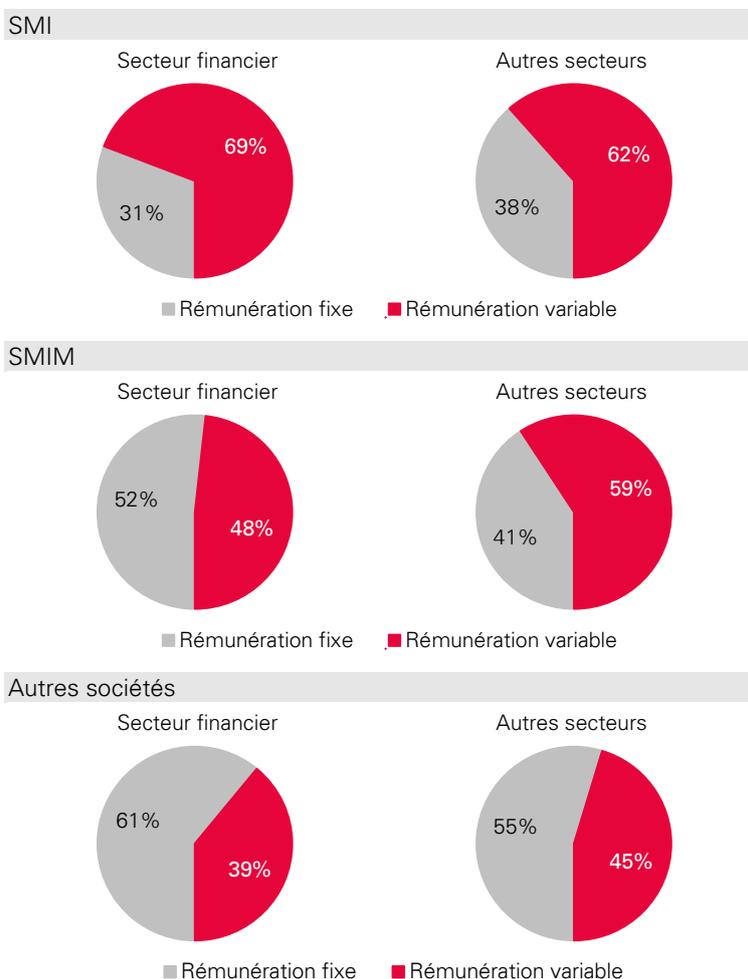
En 2012, 14 sociétés seulement mentionnent l'existence de règlements internes concernant la détention d'actions par les administrateurs.

### 3 Rémunérations de la Direction générale (DG)

	Recommandations d’Ethos	Situation observée
3.1 Composition de la rémunération	La rémunération variable ne devrait pas être excessive, soit supérieure à 3 fois le salaire de base pour le CEO (2 fois pour les autres membres de la DG).	En 2012, 19% des sociétés ont attribué à leur CEO une rémunération variable supérieure à 3 fois le salaire de base. La part de la rémunération variable dépend fortement de la taille de la société.
3.2 Limite de la rémunération variable	La rémunération variable totale devrait être plafonnée à un niveau acceptable. Les sociétés devraient publier cette limite.	Moins de la moitié des sociétés publient la rémunération variable maximale potentielle des CEO. Lorsque l’information est disponible, la limite dépasse 3 fois le salaire de base dans 43% des cas.
3.3 Rémunération du CEO	La rémunération du CEO ne devrait pas être disproportionnée par rapport à celle des autres membres de la DG.	Les écarts sont encore trop importants. Dans 46% des cas, le CEO gagne plus de 2 fois la rémunération moyenne de la DG.
3.4 Salaire de base	Le salaire de base ne devrait pas dépasser la médiane d’un groupe de référence pertinent. Il ne devrait pas augmenter sans justification valable.	Sur 4 ans, on observe une légère progression de la médiane, en particulier dans les sociétés du SMI, mais une diminution de la disparité des salaires dans toutes les catégories de sociétés.
3.5 Composition de la rémunération variable	Une importante partie de la rémunération variable devrait dépendre de critères de performance à long terme, en particulier lorsque la part variable est élevée.	Dans les sociétés financières, la grande majorité de la part variable correspond au bonus annuel. La part des plans à long terme est beaucoup plus importante dans les autres secteurs.
3.6 Transparence des plans à court terme	Le fonctionnement du bonus annuel devrait être décrit précisément.	Trop peu de sociétés publient les bonus cible et maximal, ainsi que le degré de réussite des objectifs pour le bonus versé.
3.7 Composition des plans à court terme	Une partie du bonus devrait être différée et soumise à un « clawback ».	La grande majorité des bonus annuels sont payés immédiatement, sauf dans les sociétés financières du SMI.
3.8 Composition des plans à long terme	Une grande partie de la rémunération variable à long terme devrait provenir de plans avec critères de performance.	En 2012, 43 sociétés ont au moins un plan basé sur la performance (30 en 2009).
3.9 Transparence des plans à long terme	La description des plans à long terme avec critères de performance devrait être détaillée afin de permettre de faire le lien entre la rémunération réalisée et la performance.	Des progrès significatifs ont été constatés concernant la publication du niveau de l’attribution définitive par rapport à l’octroi initial, ainsi que de la valeur réalisée au moyen des plans à long terme.
3.10 Primes d’arrivée	Il ne devrait pas y avoir de paiements de remplacement ni de primes d’arrivée en cas de recrutement de membres de la DG. Le cas échéant, les primes devraient être liées à la performance.	Environ un tiers des sociétés ayant engagé un nouveau membre dans leur DG en 2011 et 2012 ont versé une prime d’arrivée ou effectué un paiement de remplacement sans conditions de performance.

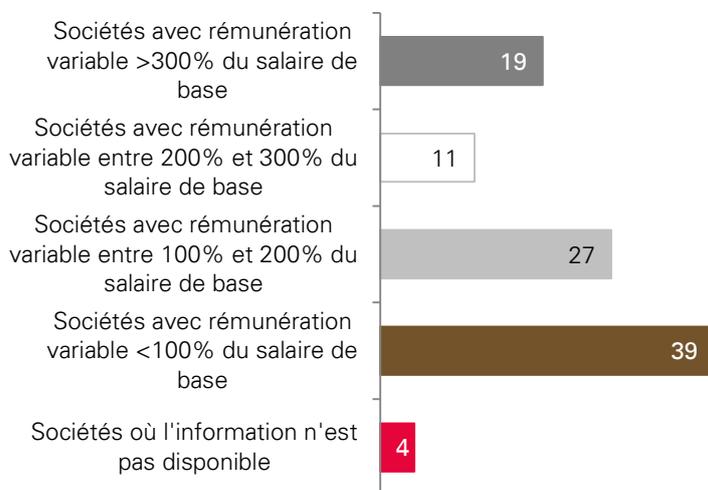
### 3.1 Composition de la rémunération

Tableau 3.1.a : Parts fixe et variable de la rémunération des membres de la DG



Dans les sociétés du SMI, environ deux tiers de la rémunération est variable. La part variable est moins importante dans les plus petites sociétés.

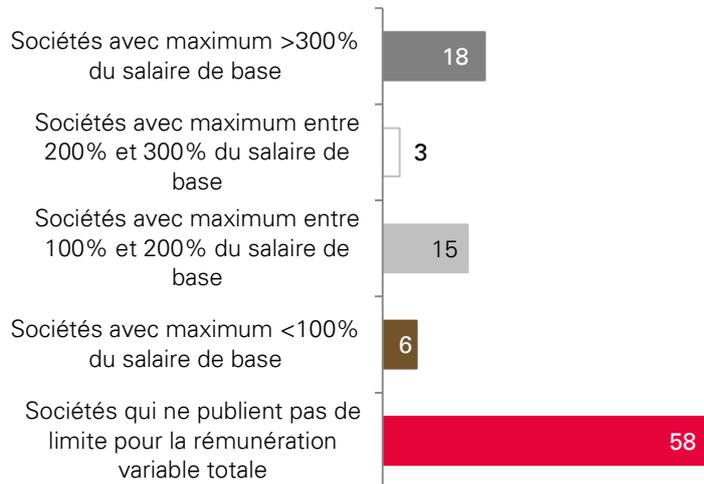
Tableau 3.1.b : Rémunération variable attribuée en 2012 aux CEO



Plus de la moitié des sociétés ont attribué une rémunération variable supérieure au salaire de base.

### 3.2 Limite de la rémunération variable

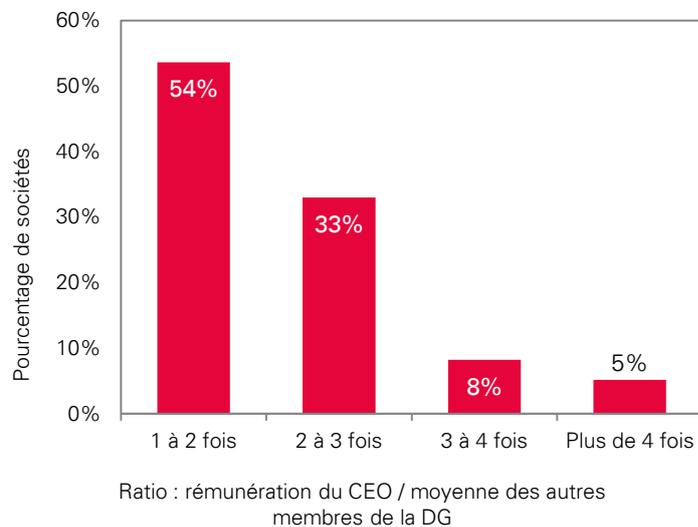
Tableau 3.2 : Rémunération variable totale maximale des CEO



58% des sociétés ne publient pas de limite pour la rémunération variable.

### 3.3 Rémunération du CEO

Tableau 3.3 : Rémunération du CEO comparée à la moyenne des autres membres de la DG en 2012

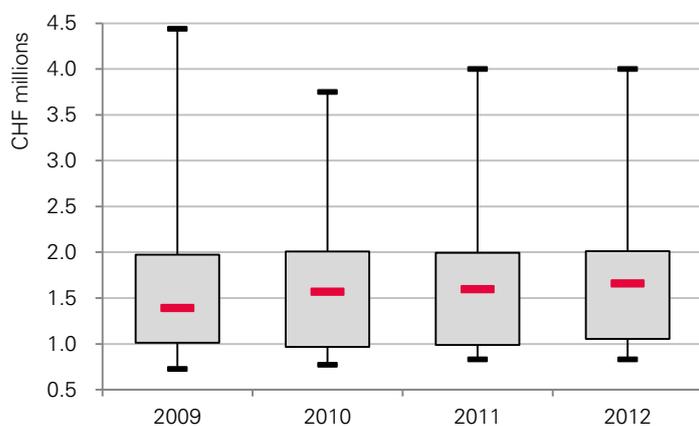


Dans 46% des sociétés, le CEO gagne plus du double de ses collègues de la DG, ce qui est difficile à justifier.

### 3.4 Salaire de base

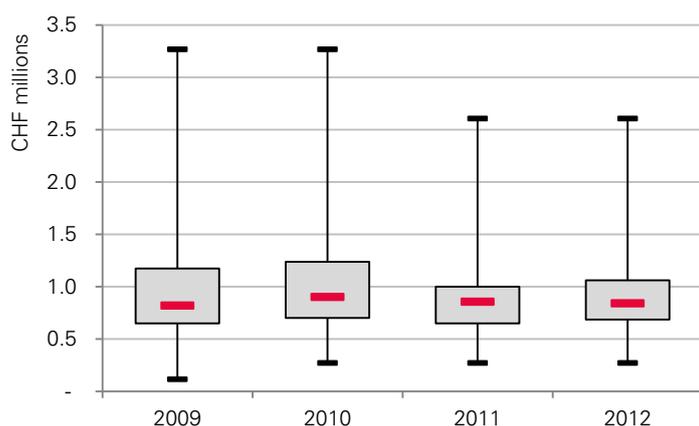
Tableau 3.4 : Dispersion des salaires de base des CEO

#### SMI



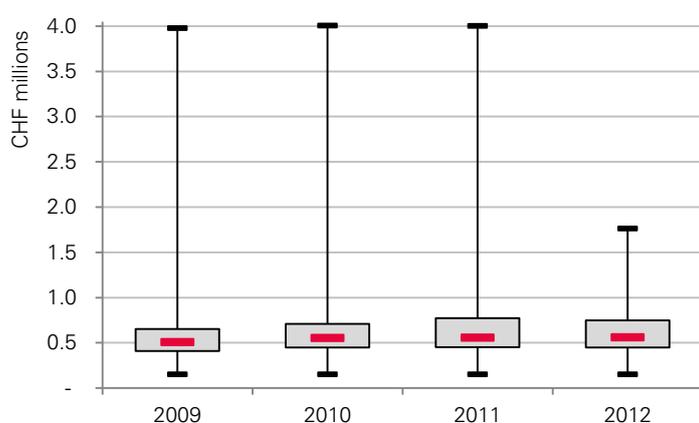
75% des sociétés du SMI versent des salaires de base inférieurs à CHF 2 millions. La médiane se situe à CHF 1.7 million.

#### SMIM



75% des sociétés du SMIM versent des salaires de base inférieurs à CHF 1.1 million. La médiane se situe à CHF 838'929.

#### Autres sociétés

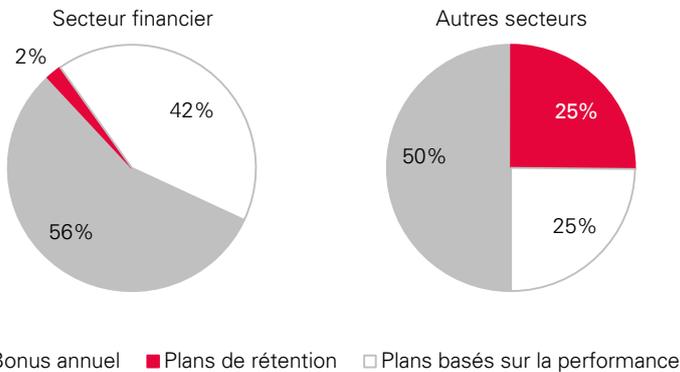


75% des autres sociétés versent des salaires de base inférieurs à CHF 0.8 million. Les écarts de salaires sont plus faibles dans ces sociétés. La médiane se situe à CHF 560'000.

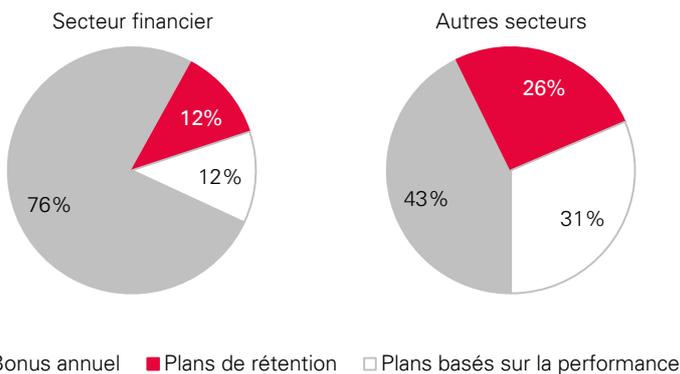
### 3.5 Composition de la rémunération variable

Tableau 3.5 : Composantes de la rémunération variable des membres de la DG

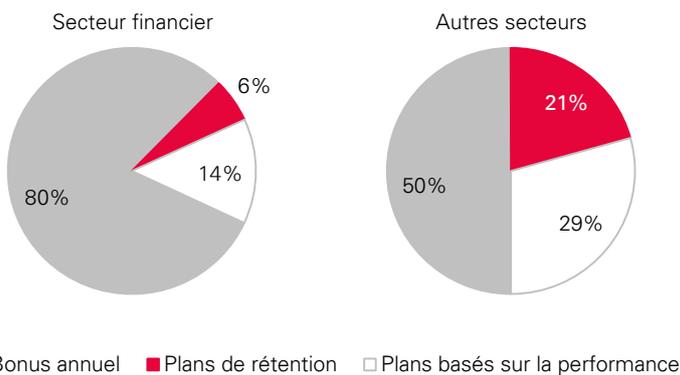
#### SMI



#### SMIM



#### Autres sociétés



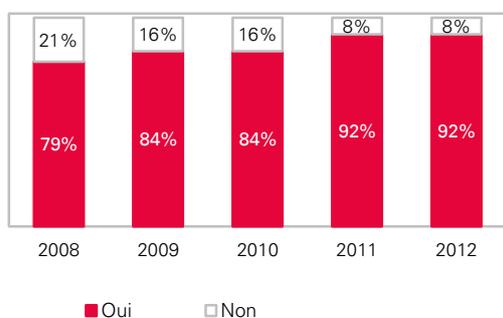
La part de rémunération variable versée sous forme de bonus annuel est nettement plus importante dans les sociétés du secteur financier que dans les sociétés des autres secteurs. Dans les sociétés financières du SMI, on observe tout de même une part importante de la rémunération variable versée sous forme de plans à long terme basés sur la performance.

En ce qui concerne les sociétés des secteurs autres que le secteur financier, le bonus annuel représente environ la moitié de la rémunération variable. L'autre moitié est versée sous forme de plans à long terme. Ces plans sont, pour un peu plus de la moitié, basés sur la performance.

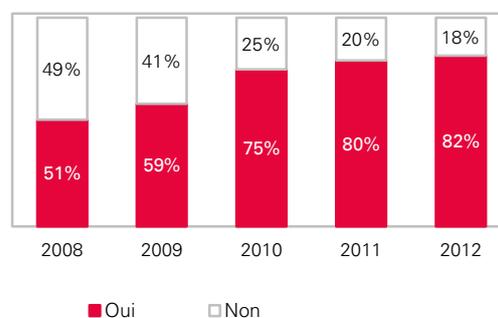
### 3.6 Transparence des plans à court terme

Tableau 3.6 : Bonne pratique en matière de transparence du bonus annuel

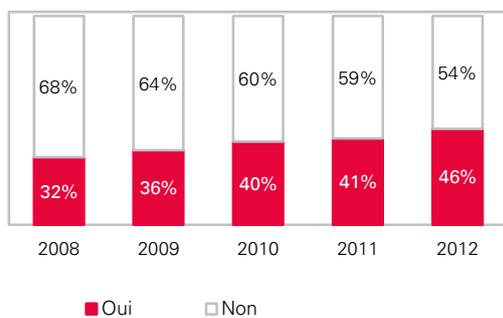
A) Respect de l'accrual principe



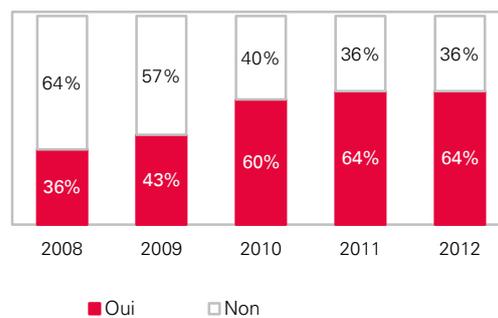
D) Publication des critères de performance



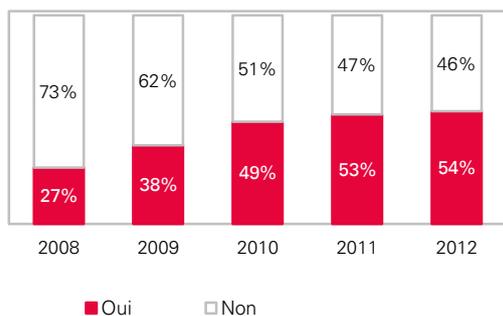
B) Publication du bonus cible en % du salaire du base



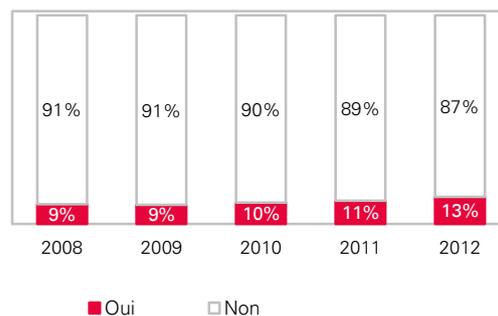
E) Publication de la pondération des critères individuels



C) Publication du bonus maximal en % du salaire de base



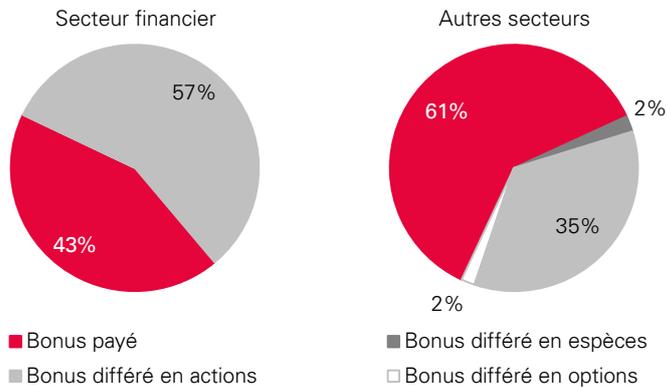
F) Explication du degré de réussite des critères



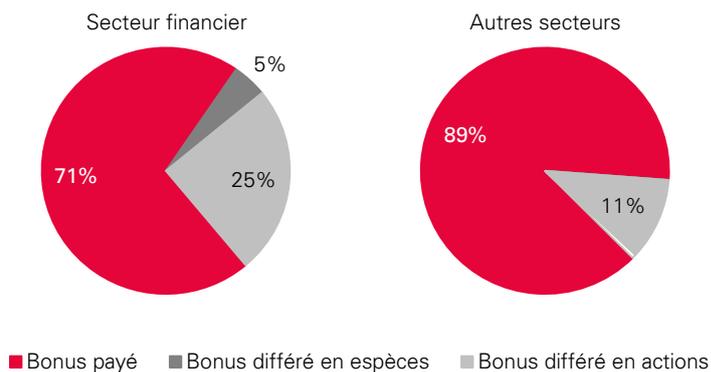
### 3.7 Composition des plans à court terme

Tableau 3.7 : Composantes du bonus annuel des membres de la DG

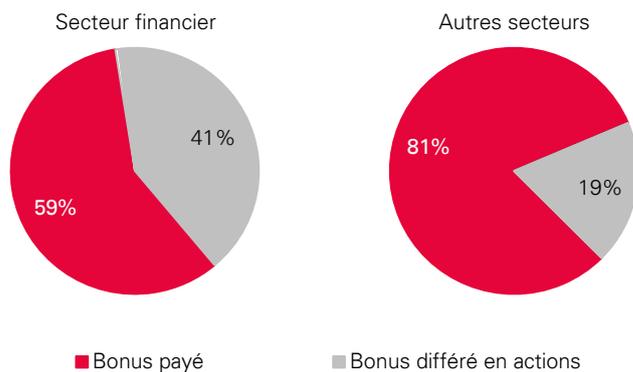
#### SMI



#### SMIM



#### Autres sociétés

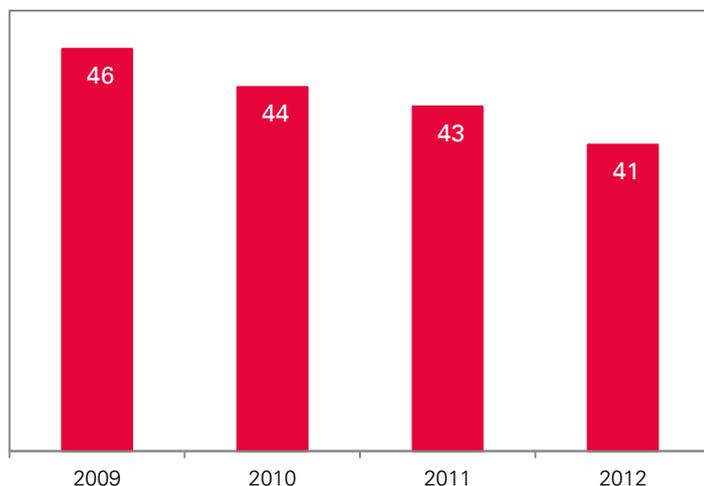


Dans toutes les catégories de sociétés, une partie du bonus est différée et payée en actions bloquées dans le but d'aligner les intérêts des managers avec ceux des actionnaires.

Cependant, seules les sociétés financières du SMI diffèrent le paiement de la plus grande partie des bonus. Ces derniers sont souvent assorti d'une clause dite de « clawback », permettant à la société de récupérer les bonus versés, notamment en cas de comportements frauduleux.

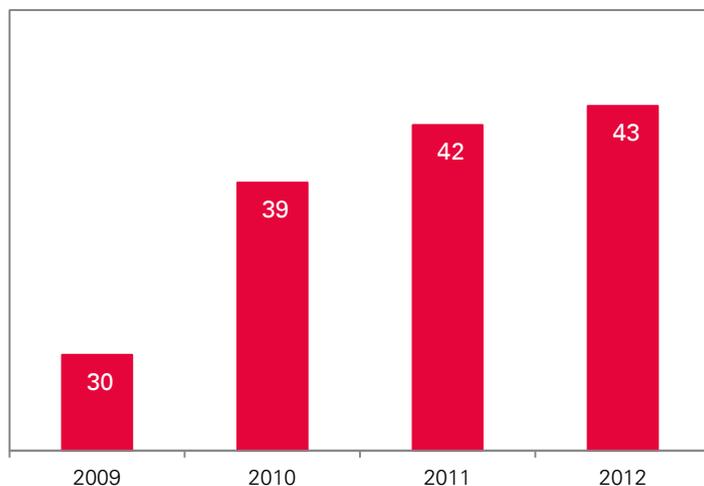
### 3.8 Composition des plans à long terme

Tableau 3.8.a : Nombre de sociétés ayant au moins un plan à long terme sans critères de performance



Malgré une légère tendance à la baisse, les plans de rétention ont toujours du succès. En 2012, 41 sociétés ont au moins un plan à long terme sans critères de performance, visant à retenir leur top management.

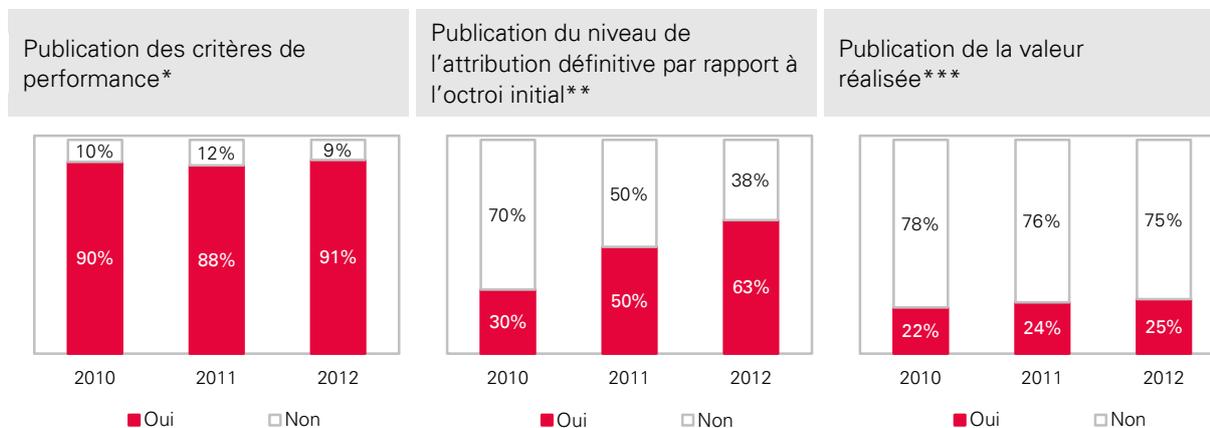
Tableau 3.8.b : Nombre de sociétés ayant au moins un plan à long terme avec critères de performance



En 2012, 43 sociétés ont au moins un plan à long terme basé sur la performance pour les membres de la DG. Comme l'indique le tableau 3.5, ces plans comptent pour plus de la moitié de la rémunération variable à long terme.

### 3.9 Transparence des plans à long terme

Tableau 3.9 : Bonne pratique en matière de transparence des plans à long terme



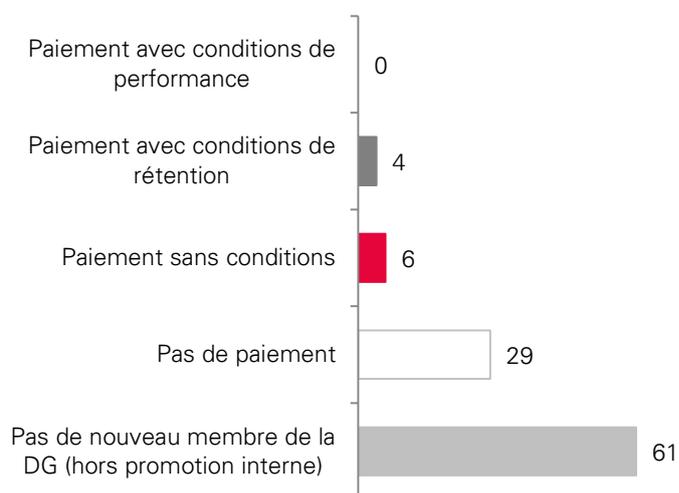
\* Pour les plans de performance.

\*\* Pour les plans de performance.

\*\*\* Pour les plans de performance et les options.

### 3.10 Primes d'arrivée

Tableau 3.10 : Sociétés ayant versé des primes d'arrivée ou des paiements de remplacement en 2011 et/ou 2012



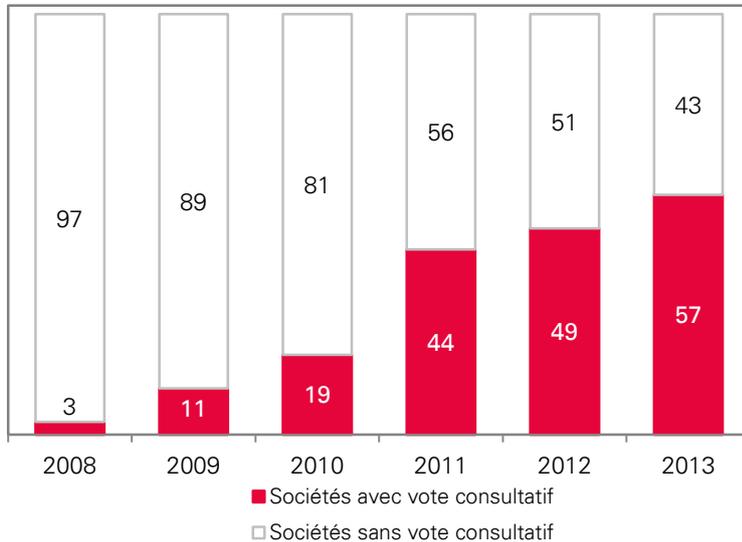
10 sociétés ont versé une prime de recrutement à un nouveau membre de la DG. Aucune n'a soumis l'obtention définitive de la totalité du paiement à des critères de performance.

## 4 Compétences des actionnaires

	Situation observée
4.1 Vote consultatif	57 sociétés ont proposé un vote consultatif des rémunérations en 2013 (8 de plus qu'en 2012).
4.2 Taux d'opposition	<p>Si les actionnaires sont généralement moins critiques sur la structure des rémunérations dans les petites sociétés où les montants sont souvent raisonnables, il en va tout autrement dans les sociétés du SMI où les montants versés et la part variable sont souvent très élevés. En 4 ans, la contestation des rapports de rémunération des sociétés du SMI a triplé. En 2012, 2 sociétés du SMI ont même vu leur rapport refusé par une large majorité d'actionnaires, cas très rare en Suisse.</p> <p>Parmi les 57 rapports soumis au vote, Ethos a recommandé d'en accepter seulement 3 dans le SMI, 8 dans le SMIM et 13 dans les plus petites sociétés, soit 24 au total.</p> <p>Le taux d'opposition s'est accru d'année en année dans les sociétés qui n'avaient apporté aucune modification à leur système de rémunération. Cela montre que les actionnaires sont attentifs aux améliorations effectuées par les sociétés et prêts à sanctionner l'absence de progrès.</p> <p>La hausse des taux de contestation du rapport de rémunération soumis au vote, en particulier pour les sociétés du SMI (où 19 sociétés sur 20 proposent actuellement un vote consultatif), explique en partie la tendance à la baisse des montants absolus. Selon Ethos, la pression exercée par l'assemblée générale ces dernières années sur les rapports de rémunération des grandes sociétés cotées a permis de freiner la hausse des rémunérations et de fortement réduire les rémunérations excessives.</p>
4.3 Vote consultatif et transparence	<p>Les sociétés proposant un vote consultatif des rémunérations sont plus transparentes comparé aux sociétés qui ne le font pas. Ceci s'explique par la nécessité de bien présenter le système, afin d'augmenter les chances d'approbation lors du vote en assemblée générale.</p> <p>De manière générale, plusieurs éléments essentiels pour évaluer le système de rémunération sont encore trop souvent manquants des rapports de rémunération, ce qui est inquiétant au vu de la mise en œuvre de l'initiative Minder. En effet, cette dernière demande aux actionnaires d'approuver de manière contraignante les rémunérations du CA et de la DG, ce qui nécessite une transparence accrue.</p>

## 4.1 Vote consultatif

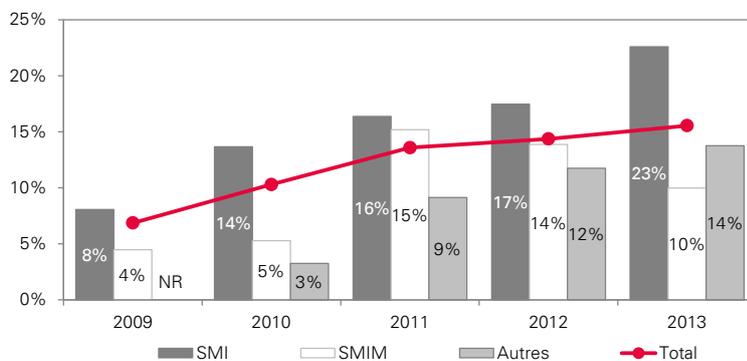
Tableau 4.1 : Evolution du vote consultatif du rapport/système de rémunération



En 2013, 8 sociétés de plus qu'en 2012 ont proposé un vote consultatif. En 5 ans, 57 sociétés seulement ont volontairement introduit le vote consultatif.

## 4.2 Taux d'opposition

Tableau 4.2 : Evolution du taux moyen d'opposition au vote consultatif\*



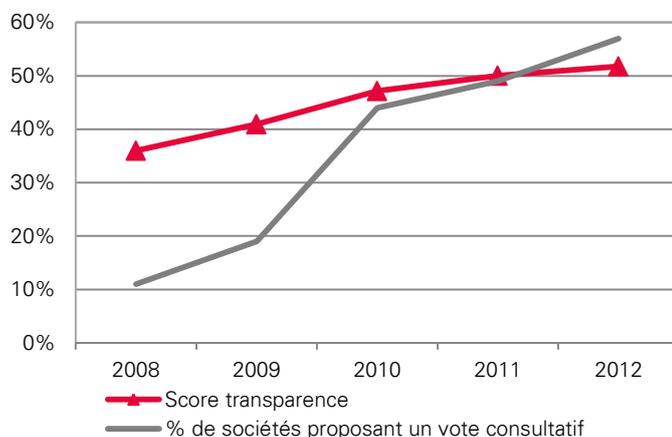
Le taux d'opposition dans les sociétés du SMI a triplé en 4 ans et est largement supérieur à celui des autres sociétés.

\* Les résultats des votes ne sont pas disponibles pour les 3 sociétés qui avaient proposé un vote consultatif du rapport de rémunération en 2008.

### 4.3 Vote consultatif et transparence

Tableau 4.3 : Lien entre le vote consultatif et la transparence

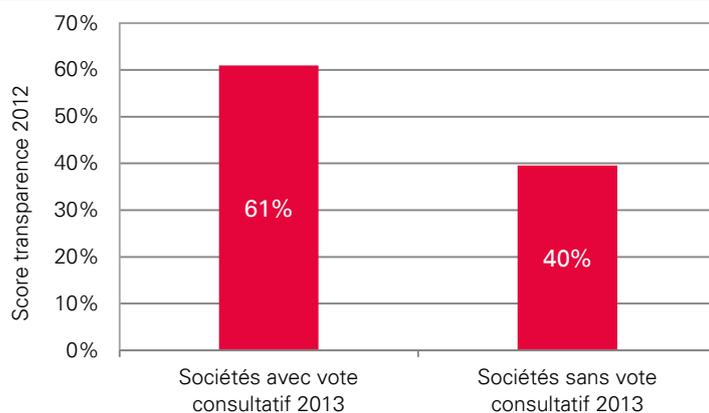
Evolution de la transparence et du vote consultatif de 2008 à 2012\*



Le score de transparence s'est amélioré avec la hausse du nombre de sociétés proposant un vote consultatif.

\* Les scores de transparence se réfèrent aux rémunérations de l'année fiscale sous revue, les votes consultatifs ayant lieu l'année suivante.

Score moyen de transparence en 2012 (avec ou sans vote consultatif)\*\*



Le score moyen de transparence des sociétés ayant proposé un vote consultatif en 2013 est bien plus élevé que celui des sociétés n'ayant pas proposé de tel vote.

\*\* Le score de transparence moyen est calculé sur la base des dix critères suivants :

Critère	% de sociétés respectant le critère en 2012
Présentation séparée de tous les éléments de la rémunération de la DG	64%
Publication de la rémunération individuelle des membres de la DG	11%
Publication du groupe de référence	26%
Respect de l'accrual principe	92%
Publication du bonus cible en % du salaire de base	46%
Publication du bonus maximal en % du salaire de base	54%
Publication des critères de performance pour le bonus annuel	82%
Publication de la pondération des critères individuels pour le bonus	64%
Explication du degré de réussite des objectifs pour le bonus annuel	13%
Publication des critères de performance pour les plans à long terme	91%







[info@ethosfund.ch](mailto:info@ethosfund.ch)  
[www.ethosfund.ch](http://www.ethosfund.ch)

Ethos  
Place Cornavin 2  
Case postale  
CH-1211 Genève 1  
T +41 (0)22 716 15 55  
F +41 (0)22 716 15 56

Bureau de Zurich :  
Gessnerallee 32  
CH-8001 Zurich  
T +41 (0)44 421 41 11  
F +41 (0)44 421 41 12