



ÉDITION 2017

# ÉTUDE BDO DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Structure et rémunération des conseils d'administration des  
petites et moyennes entreprises en Suisse

Institut suisse de recherche pour  
les petites et moyennes entreprises  
 Université de Saint-Gall

Audit | Fiduciaire | Fiscalité | Conseil

**BDO**

## Impressum

### Auteur

Dr. Heiko Bergmann  
Prof. Dr. Urs Fueglistaller

### Éditeur

#### BDO SA

Direction Suisse  
Biberiststrasse 16  
4501 Soleure  
Téléphone 032 624 62 05  
E-Mail [info@bdo.ch](mailto:info@bdo.ch)  
[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)

#### KMU-HSG

Institut suisse pour les petites  
et moyennes entreprises  
de l'Université de Saint-Gall  
Dufourstrasse 40a  
9000 Saint-Gall  
Téléphone 071 224 71 00  
[www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)

#### Mise en page

Grafik Atelier Roland Hasler, Soleure

#### Impression

Cavelti AG, Gossau

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>Éditorial</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>L'essentiel en bref</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Rémunération des conseils d'administration des petites et moyennes entreprises</b>	<b>8</b>
3.1	Appréciation globale: fléchissement de la rémunération par rapport à 2014	8
3.2	Rémunération des présidents de conseil d'administration: primus inter pares	10
3.3	Rémunération des conseils d'administration selon les secteurs: les écarts se resserrent	11
3.4	Rémunération des conseils d'administration selon les effectifs	12
3.5	Rémunération des conseils d'administration selon le chiffre d'affaires	13
<b>4</b>	<b>Structure et compétences du conseil d'administration</b>	<b>15</b>
4.1	Le regroupement sous l'égide d'une seule personne de la conduite du conseil d'administration et de la direction est fréquent	15
4.2	Composition et compétences du conseil d'administration	16
4.3	Nombre d'autres mandats de CA comme indice de la professionnalisation du conseil d'administration	17
4.4	La taille du conseil d'administration reste pratiquement inchangée	18
4.5	Structure d'âge et limite d'âge – les plus de 50 ans sont une majorité	19
4.6	Proportion de femmes dans les conseils d'administration en léger repli	20
4.7	Assurance responsabilité civile des mandataires sociaux : les petites entreprises y ont également recours de plus en plus fréquemment	21
<b>5</b>	<b>Le conseil d'administration et la réussite de l'entreprise</b>	<b>23</b>
5.1	Performance des PME en Suisse	23
5.2	L'indépendance et le professionnalisme du conseil d'administration ont une influence positive	25
<b>6</b>	<b>Annexe: méthodologie</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>Annexe: tableaux des données</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>Annexe: liste des participants</b>	<b>30</b>



## 1 Editorial



Chères lectrices, chers lecteurs,

On me parle régulièrement de notre étude sur les Conseils d'administration. Un tel intérêt montre que ce sondage répond à un besoin profond. L'une des questions centrales concerne le montant auquel devraient s'élever les honoraires pour les différentes fonctions au sein d'un conseil d'administration. Voilà pourquoi la neuvième édition de l'étude, désormais disponible, accorde une grande importance à cette question.

En faisant appel à l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises de l'Université de Saint-Gall, BDO s'associe à un partenaire compétent pour la réalisation de cette étude. Nous avons veillé tout particulièrement à ce que la méthode utilisée soit cohérente avec les sondages précédents et, par conséquent, à ce que les résultats du sondage restent pertinents sur la durée.

L'un des principaux enseignements du sondage 2014 était que la hausse de la rémunération des membres du conseil d'administration, observée depuis 1996, avait pris fin, et que la rémunération s'était stabilisée au niveau de 2011. A présent, il apparaît que les honoraires ont diminué de 12% en moyenne par rapport à 2014.

Cette diminution a éveillé notre curiosité. Nous avons souhaité connaître les raisons de cette évolution et avons voulu savoir si ce recul concerne l'ensemble des fonctions du conseil d'administration. L'analyse a apporté des réponses claires: le recul des rémunérations s'explique essentiellement par la baisse ou l'absence d'honoraires de succès respectifs par une baisse volontaire des rémunérations des (co-)propriétaires d'entreprises. D'un côté, ce sont les groupes qui, depuis la fin des années 90, bénéficient des plus fortes hausses, mais qui en même temps assument leurs responsabilités en ces temps difficiles sur le plan économique, preuve que les conseils d'administration des PME se montrent exemplaires à cet égard.

D'un autre côté, le sondage montre que des mesures sont nécessaires dans deux domaines, à savoir la composition et la structure d'âge des conseils d'administration. L'indépendance du conseil d'administration vis-à-vis de la direction n'a pas encore le poids nécessaire. Par ailleurs, la structure d'âge des conseils d'administration laisse penser que l'essentiel du travail de sensibilisation concernant les bouleversements potentiels induits par la numérisation n'a pas encore été fait.

Enfin, la proportion de femmes, après avoir connu une évolution positive bien que lente, est désormais en léger recul. La part de femmes au sein des conseils d'administration n'est que de 14% (2014: 15%).

Je tiens ici à remercier tous les conseils d'administration qui ont pris part à ce sondage. Ils permettent ainsi la création d'un instrument efficace pour comparer les structures et les rémunérations, et pour les développer si nécessaire.

Je vous souhaite une lecture enrichissante.

**Werner Schiesser**

Délégué du Conseil d'administration  
BDO SA



## 2 L'essentiel en bref

### Honoraires moyens des conseils d'administration des PME: CHF 22 000

En 2017, la rémunération d'un membre<sup>1</sup> du conseil d'administration (CA) des PME (petites et moyennes entreprises) suisses se situe en moyenne à CHF 22 000 par an. On entend par là les présidents des conseils d'administration, les suppléances, les délégués, les membres du comité du CA et les membres ordinaires.

Avec plus de CHF 30 000 ou 27 000, la rémunération<sup>2</sup> des présidents du CA et des délégués du CA est la plus élevée. Les vice-présidents du CA, les membres des comités du CA et les membres ordinaires perçoivent une indemnité moyenne comprise entre CHF 15 000 et 17 000.

La valeur centrale<sup>3</sup> de la rémunération des présidents de CA et des délégués se situe à CHF 15 000. Pour les autres postes au sein conseil d'administration, elle s'établit autour de CHF 10 000. La majorité des conseils d'administration gagne donc nettement moins que ne le laissent supposer les valeurs moyennes.

### Baisse de 12% des honoraires par rapport à 2014

Les honoraires moyens des membres du conseil d'administration ont baissé de 12% par rapport à 2014. Les indemnités des délégués de CA, des vice-présidents de CA et des membres des comités de CA accusent la plus forte baisse. C'est précisément pour ces groupes de personnes que la hausse a été la plus forte depuis la fin des années nonante.

### Honoraires de succès en baisse ou supprimés

Le recul des rémunérations s'explique essentiellement par la baisse ou l'absence d'honoraires de succès ou par une baisse volontaire des rémunérations des propriétaires d'entreprises. Une rémunération moindre pour les postes nouvellement pourvus ainsi qu'une rémunération moindre dans les jeunes entreprises ont contribué au recul de la rémunération moyenne. Seules les rémunérations des membres ordinaires de CA sont restées stables dans une large mesure. Ces derniers perçoivent plus rarement une participation aux résultats et sont aussi plus rarement (co)propriétaires de l'entreprise. Par ailleurs, il existe fréquemment plusieurs membres ordinaires de CA dans l'entreprise, qui perçoivent généralement tous la même rémunération. Une baisse de rémunération ne serait que difficilement réalisable ici.

### Différences moindres en comparaison sectorielle, augmentation en fonction de la taille de l'entreprise

Dans l'ensemble, les différences de rémunération selon les secteurs ont diminué, alors que les différences selon la taille de l'entreprise ont à nouveau légèrement augmenté. La rémunération du conseil d'administration a baissé en particulier dans les petites et très petites entreprises. Ceci tient avant tout au fait que les membres des conseils d'administration de ces entreprises sont aussi fréquemment des (co)propriétaires qui, en période de faible conjoncture économique, acceptent parfois de leur plein gré une rémunération plus faible. Dans plus de la moitié des PME (54%), la direction et la conduite du conseil d'administration sont confiées à une seule et même personne. Dans les très petites entreprises, cette proportion (68%) est à nouveau nettement plus élevée.

### Proportion de femmes: 14%

En moyenne, le conseil d'administration des PME dispose de 3,7 membres, soit exactement le même niveau qu'en 2014. La proportion de femmes dans les conseils d'administration s'inscrit à 14% et a légèrement fléchi par rapport à la dernière édition de l'étude (15% en 2014). Les entreprises de dix collaborateurs ou moins présentent le nombre de membres féminins du CA le plus élevé. Dans les entreprises de cette taille, les membres de la famille sont souvent actifs au sein du conseil d'administration.

### Besoin d'action: composition du conseil d'administration

Parmi les critères recueillis pour la première fois en 2017 concernant la composition du conseil d'administration, la prise en compte des intérêts des propriétaires revêt la plus grande importance, suivie par les connaissances du marché et du secteur ainsi que par les compétences technologiques et professionnelles. L'indépendance vis-à-vis de la direction n'a d'importance que dans les grandes entreprises.

Notre analyse des facteurs de succès montre cependant que c'est précisément dans les entreprises familiales que l'indépendance du conseil d'administration vis-à-vis de la direction joue un grand rôle pour leur performance. En outre, il existe des indices permettant de conclure qu'un président de CA expérimenté, qui exerce plusieurs autres mandats, dirige une entreprise avec plus de succès qu'une personne n'ayant pas d'autres mandats. L'indépendance et le professionnalisme sont par conséquent des critères qui devraient être pris en compte dans la composition du conseil d'administration.

### Professionnalisation du CA (nombre de mandats)

Outre le mandat étudié, les présidents de CA disposent de 2,7 mandats, ce qui constitue un indice de leur professionnalisme. Pour d'autres membres du CA, cette valeur est de 2,2 mandats. 40% des présidents de CA et des autres membres du CA n'exercent qu'un seul mandat et ne sont vraisemblablement actifs au sein du conseil d'administration qu'en raison de leurs connaissances du secteur ou de leur appartenance à la famille.

### Besoin d'action: structure d'âge et compétences dans le domaine du numérique et de l'internationalisation

Deux tiers des membres des conseils d'administration des PME suisses sont âgés de 50 ans ou plus. On peut supposer que les défis du numérique par exemple pourraient être mieux maîtrisés en faisant davantage appel à de jeunes personnes qualifiées. Bien que le recours à des membres de CA possédant des compétences dans le domaine du numérique n'ait pas d'incidence directe sur la performance des entreprises, il existe une corrélation positive avec leur capacité d'innovation.

### Étude BDO des conseils d'administration

BDO réalise cette étude selon la même méthode depuis 1995. Les résultats présentés ici ont été produits sur la base des réponses de 689 PME, dont les effectifs ne dépassent pas 1 000 collaborateurs. Toutes les entreprises sont des sociétés anonymes. La réalisation de l'enquête et l'analyse des résultats ont été confiés, comme l'an passé, à l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (KMU-HSG) de l'Université de Saint-Gall.

<sup>1</sup> Pour une meilleure lisibilité, la forme la plus courte est à chaque fois priorisée. Elle a été utilisée de façon neutre sous l'angle du genre et englobe à la fois la forme masculine et la forme féminine.

<sup>2</sup> Dans le présent rapport, les termes honoraires, indemnité et rémunération sont utilisés comme des synonymes. Toutes les données chiffrées sont exprimées en francs suisses (CHF).

<sup>3</sup> La valeur centrale (également appelée médiane) est la valeur du milieu (centrale) lorsque les différentes valeurs sont triées par ordre de grandeur. Exemple: pour les valeurs 4, 1, 37, 2, 1, la valeur centrale est la valeur 2: 1, 1, 2, 4, 37.

### 3 Rémunération des conseils d'administration des petites et moyennes entreprises

Le conseil d'administration est l'organe exécutif suprême des sociétés anonymes. La société anonyme est la forme juridique la plus répandue après l'entreprise individuelle. Il se pose dès lors la question de savoir comment le conseil d'administration est structuré et recruté et comment les membres des conseils d'administration sont rémunérés pour leur activité et pour les responsabilités qu'ils assument.

Le présent chapitre traite principalement de la rémunération des conseils d'administration. En raison des différences de rémunération parfois importantes, la valeur centrale sera si possible également présentée, en plus de la moyenne. Contrairement aux valeurs centrales, les valeurs moyennes sont influencées relativement fortement par des valeurs individuelles élevées. De ce fait, elles délivrent une image déformée dans certains cas. Tous les montants indiqués se réfèrent exclusivement à l'activité au sein du conseil d'administration. La rémunération pour d'autres activités éventuelles exercées dans les entreprises, en particulier en cas de double fonction de direction et de membre du conseil d'administration, n'est pas prise en compte.

#### 3.1 Appréciation globale: fléchissement de la rémunération par rapport à 2014

Pour l'ensemble des entreprises et des postes analysés, les membres des conseils d'administration de PME perçoivent en moyenne CHF 22 000 environ par an. La rémunération moyenne des vice-présidents de CA est légèrement supérieure à CHF 30 000. Les délégués de CA exercent une double fonction de membre du CA et de direction. Pour leur activité au sein du conseil d'administration, ils touchent en moyenne CHF 27 000, tandis que les autres fonctions donnent lieu à des rémunérations moyennes nettement moins élevées. La rémunération moyenne des vice-présidents de CA, des membres des comités du CA et des membres sans fonctions spéciales se situe entre CHF 15 000 et 17 000 par an.

En plus de la fonction au sein du conseil d'administration, la rémunération diffère également, comme on peut s'y attendre, selon la taille de l'entreprise, le secteur d'activité ainsi que d'autres caractéristiques qui seront

encore abordées ci-après. Comme indiqué plus haut, la rémunération moyenne d'un membre du conseil d'administration s'élève à CHF 22 065. Cette valeur moyenne masque des disparités, avec de nombreuses indemnités plus faibles et quelques-unes très élevées. Si l'on classe par ordre ascendant l'ensemble des rémunérations des membres des conseils d'administration, on obtient au milieu une valeur de CHF 12 000 pour la personne ou pour la rémunération. Cette valeur centrale correspond seulement à un peu plus de la moitié de la valeur moyenne. Une grande partie des honoraires sont par conséquent inférieurs à la valeur moyenne indiquée. Une représentation détaillée des valeurs moyennes et centrales selon les fonctions, secteurs et tailles d'entreprise est disponible en annexe du présent rapport.

Suite à la première version de 1995, l'étude BDO des conseils d'administration a été réalisée pour la neuvième fois déjà en 2017. Depuis la fin des années nonante, les indemnités des CA ont sensiblement augmenté. Cette tendance ne s'est plus poursuivie à partir de 2008, avec le début de la crise financière, et l'on constate même un net fléchissement en 2017. En moyenne, les honoraires des membres des conseils d'administration sont aujourd'hui inférieurs de 12% à leur niveau de 2014.

Les rémunérations moyennes des délégués de CA, des vice-présidents et des membres des comités de CA ont accusé la plus forte baisse. Ces fonctions avaient enregistré les hausses les plus importantes depuis la fin des années nonante. Les seules rémunérations à être restées stables dans une large mesure sont celles des membres de CA sans fonctions spéciales. Suite à ces différentes évolutions, les rémunérations des membres des comités et des vice-présidents de CA ne dépassent plus que légèrement celles des membres de CA sans fonctions spéciales.

La baisse sensible des honoraires des CA entre 2014 et 2017 soulève des interrogations quant à ses causes. L'abandon du cours plancher de l'euro face au franc suisse en janvier 2015 a durement frappé de nombreuses entreprises exportatrices ainsi que le secteur du tourisme. Toutefois, seul un faible nombre des entreprises de notre échantillon sont actives dans le domaine de l'exportation ou du tourisme, et les perspectives de croissance

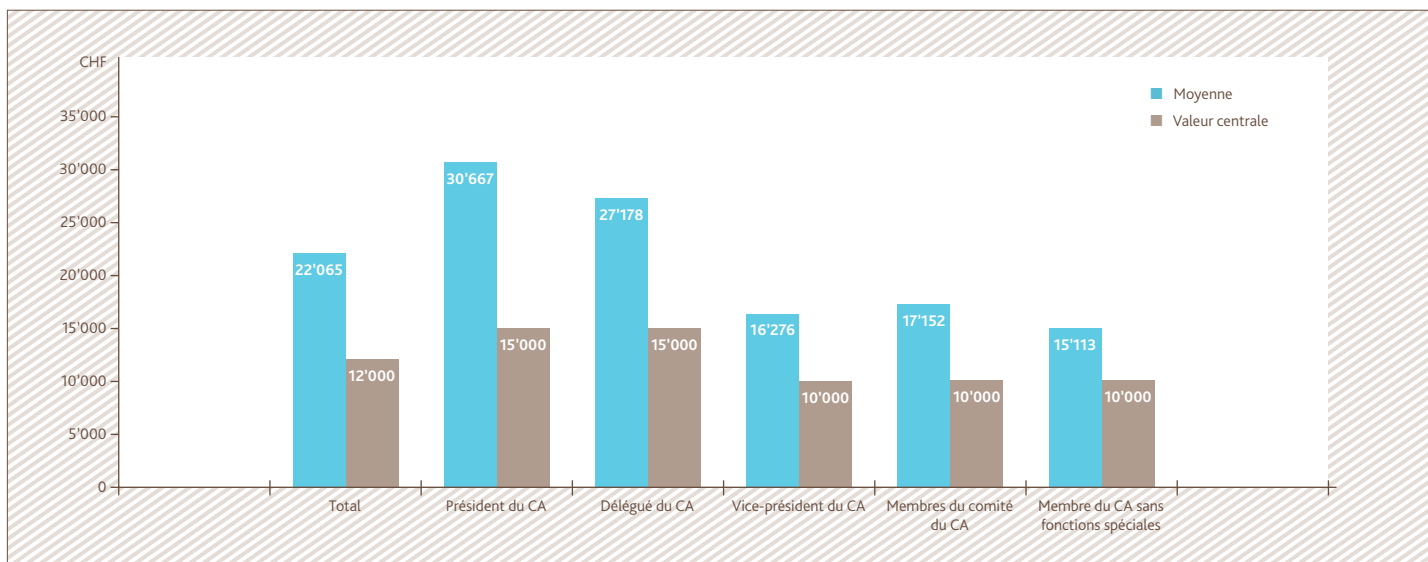


Illustration 1: Honoraires annuels bruts 2017 selon la fonction.



générales pour la Suisse sont à nouveau relativement optimistes, bien qu'entachées de quelques incertitudes. Dans ce contexte, le recul sensible des rémunérations des conseils d'administration a de quoi surprendre.

Nous étudions l'évolution des honoraires et ses causes, à titre d'exemple, pour les postes de vice-président du CA et pour les membres du CA sans fonctions spéciales. Une analyse détaillée des entreprises ayant participé à la fois à l'étude BDO des conseils d'administration de cette année et à celle de 2014 montre que dans de nombreuses entreprises, la rémunération du président du CA est restée inchangée ou a même légèrement augmenté. Il existe cependant aussi des entreprises dans lesquelles la rémunération a accusé une forte baisse, ce qui globalement a entraîné un recul de la rémunération moyenne. Nos analyses montrent que cette baisse touche avant tout les présidents de conseil d'administration qui avaient perçu des honoraires de succès en 2014. Les présidents de CA qui sont copropriétaires de l'entreprise sont plus enclins à accepter une baisse que ceux qui ne sont pas propriétaires. Les (co)propriétaires de l'entreprise ont tout intérêt à assurer son succès à long terme, si bien qu'en période de faible conjoncture économique, ils acceptent souvent de leur plein gré une rémunération moindre.

Une baisse des honoraires peut également résulter de la fluctuation des effectifs, étant donné que les nouvelles entreprises ou les entreprises en croissance paient souvent des honoraires moins élevés à leurs conseils d'administration que les entreprises existantes de cette taille. En outre, le renouvellement de certains postes au sein du conseil d'administration donne parfois lieu à des rémunérations inférieures à celles versées auparavant. Dans l'ensemble, par rapport à 2014, nous constatons non seulement un recul de la valeur moyenne de la rémunération, mais aussi de la valeur centrale. Alors que pour le vice-président du CA, la valeur centrale s'établissait encore à CHF 18 000 en 2014, elle n'est plus qu'à CHF 15 000 cette année. La baisse est donc identique à celle de la valeur moyenne. En revanche, pour les membres du CA sans fonctions spéciales, aucune baisse significative n'a été enregistrée – ni pour la valeur moyenne ni pour la valeur centrale. Pour ces membres, la participation aux résultats est moins fréquente que pour les vice-présidents de CA, et ils sont aussi

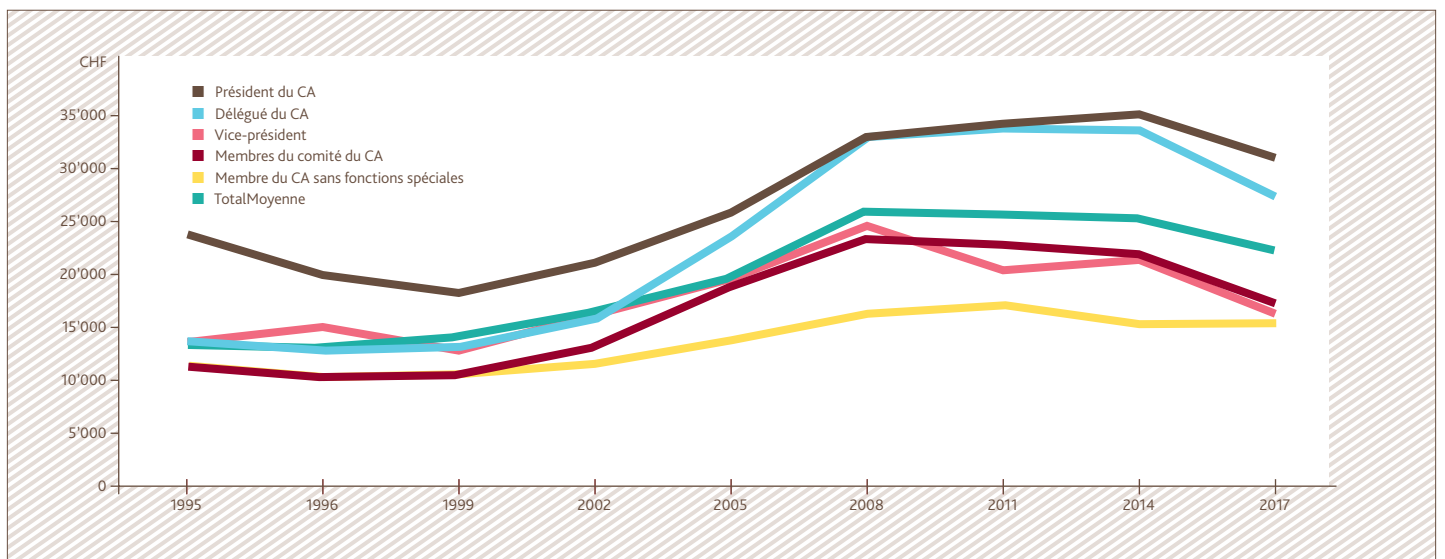


Illustration 2: Évolution des honoraires annuels bruts selon la fonction.

moins fréquemment (co)propriétaires de l'entreprise. Par ailleurs, il existe souvent dans l'entreprise plusieurs membres de CA sans fonctions spéciales, qui pour des raisons d'équité perçoivent tous des rémunérations identiques. De ce fait, le versement d'une rémunération moindre en cas de renouvellement d'un seul mandat de membre de conseil d'administration n'est pas possible dans la majorité des cas. C'est pourquoi les honoraires versés pour cette fonction de CA sont restés stables dans une large mesure, alors que ceux de l'ensemble des autres postes ont parfois baissé significativement.

### 3.2 Rémunération des présidents de conseil d'administration: primus inter pares

Le président du CA occupe une position particulière au sein du conseil d'administration. Il dirige les activités du conseil d'administration et conduit l'assemblée générale. Il est responsable du fonctionnement du conseil d'administration ainsi que du respect des limites et règles en vigueur. Sa voix est prépondérante en cas de vote, c'est pourquoi il est également désigné par «primus inter pares». Cette position se reflète nettement dans sa rémunération de CHF 30 667 par an en moyenne qui, comme indiqué ci-dessus, est supérieure à celle des autres fonctions du conseil d'administration.

Mais cette valeur moyenne masque d'importants écarts. Près des trois quarts des présidents de CA ne perçoivent pas plus de CHF 30 000 par an pour leurs fonctions de direction et de contrôle; 42% touchent même moins de CHF 10 000. En revanche, les honoraires dépassent CHF 50 000 pour près de 14% d'entre eux, et même CHF 100 000 pour 6,4%. La moyenne repose donc sur un grand nombre de rémunérations relativement modérées et sur une petite partie de rémunérations relativement élevées.

La valeur centrale de la rémunération des présidents de CA s'élève à CHF 15 000, ce qui signifie que la moitié des présidents de conseil d'administration des entreprises moyennes en Suisse ne perçoivent pas plus de CHF 18 000 par an pour remplir leur fonction. Par rapport à la dernière édition de l'étude BDO des conseils d'administration réalisée

en 2014, cette valeur centrale a baissé de CHF 3 000. Il existe donc une baisse des rémunérations non seulement au sommet, mais aussi au milieu. Une répartition de toutes les valeurs centrales par secteur et par taille est disponible en annexe.

La disparité entre les indemnités de présidents de CA est principalement liée à la taille des entreprises. Si les très petites entreprises, qui affichent jusqu'à dix collaborateurs, versent en moyenne CHF 19 219 par an au président de leur conseil d'administration, ce chiffre passe à près de CHF 33 000 pour les entreprises de taille moyenne (51 à 250 collaborateurs) et à plus de CHF 70 000 pour les plus grandes entreprises de 250 à 1 000 collaborateurs.

Il convient de noter que la complexité d'une entreprise a tendance à augmenter avec ses effectifs, impliquant également des exigences toujours plus élevées vis-à-vis de l'activité des présidents de conseil d'administration. Le conseil d'administration des grandes entreprises siège bien plus fréquemment que celui des petites entreprises. Les indemnités diffèrent nettement moins entre les différentes tailles d'entreprise lorsqu'on ramène la rémunération du président du CA au nombre de séances du conseil d'administration.

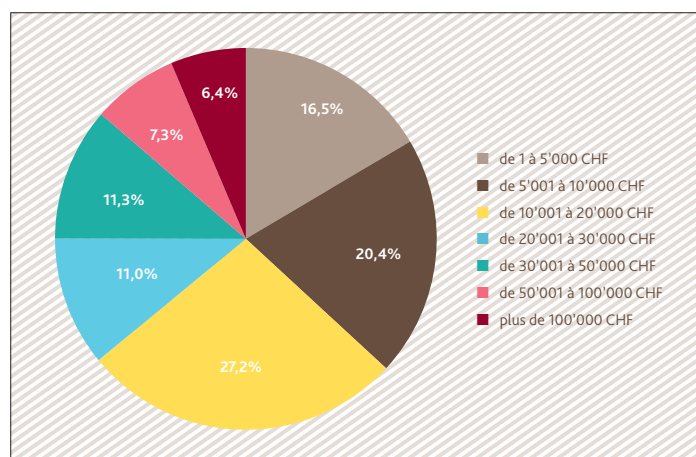


Illustration 3: Fréquence de la rémunération annuelle brute 2017 du président du conseil d'administration.

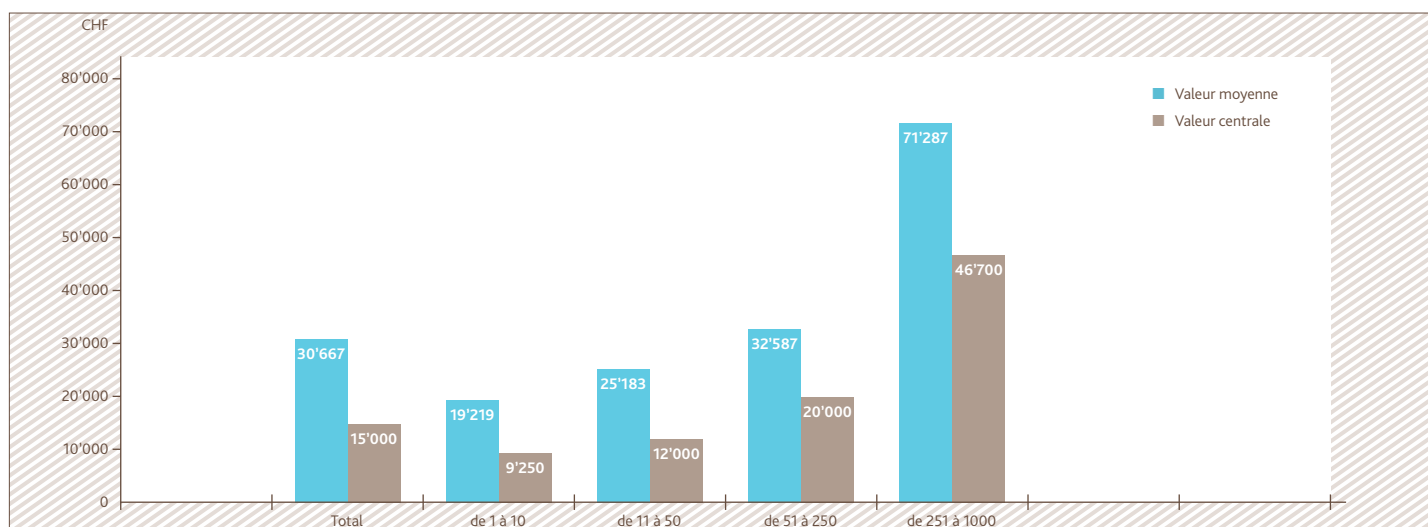


Illustration 4: Honoraires annuels bruts 2017 des présidents de CA selon les effectifs.

### 3.3 Rémunération des conseils d'administration selon les secteurs: les écarts se resserrent

Comme au cours des années précédentes, on relève encore d'importants écarts sectoriels dans les honoraires des conseils d'administration. Par rapport aux années précédentes, ces écarts se sont toutefois amenuisés.<sup>4</sup> Ce sont les entreprises industrielles de taille moyenne ainsi que les prestataires de services financiers comme les banques et les assurances qui rémunèrent le mieux leurs administrateurs, avec près de CHF 26 000 en moyenne. Dans tous les autres secteurs, cette valeur est inférieure de plusieurs milliers de francs, mais reste toujours supérieure à CHF 20 000. Pour la valeur centrale, les différences sont légèrement plus marquées que pour la valeur moyenne. Ici, le secteur des services financiers, avec une valeur de CHF 19 000, se situe en tête. Le fait que la valeur centrale soit relativement proche de la valeur moyenne montre que dans ce secteur, les rémunérations se situent à un niveau élevé assez homogène, ce qui n'était pas le cas dans le passé.

Une comparaison historique révèle que la rémunération moyenne est en net repli notamment dans le segment du commerce et des services financiers, c'est-à-dire dans les secteurs ayant enregistré la plus forte progression entre 1999 et 2011. L'envolée des rémunérations constatée en 2008 auprès des prestataires de services financiers a donc fait l'objet d'une nouvelle correction à la baisse.<sup>5</sup> L'absence d'honoraires de succès explique sans doute pourquoi les rémunérations moyennes des conseils d'administration des prestataires de services financiers sont aujourd'hui beaucoup plus faibles

qu'il y a quelques années. Il convient en outre de relever que notre échantillon comprend peu d'entreprises de ce secteur et que par conséquent, des divergences aléatoires vers le haut ou le bas peuvent jouer un rôle.

Il est intéressant de constater que les honoraires annuels moyens des conseils d'administration dans l'industrie ont augmenté entre 2014 et 2017, bien que de nombreuses entreprises industrielles exportatrices aient été particulièrement affectées par la suppression du cours plancher du franc en janvier 2015. Dans la dernière étude BDO des conseils d'administration menée en 2014, nous avons attribué la baisse des rémunérations intervenue dans l'industrie entre 2008 et 2014 au franc fort, ce qui a apparemment aussi eu des répercussions négatives sur les rémunérations moyennes payées au sein du conseil d'administration. Bien que depuis 2014, le franc ait à nouveau sensiblement gagné en valeur par rapport à l'euro, une tendance inverse se dessine à présent. La rémunération moyenne dans l'industrie dépasse ainsi celle des prestataires de services financiers de taille moyenne.

Les honoraires moyens des différents secteurs sont beaucoup moins disparates qu'il y a quelques années. L'écart entre les honoraires moyens des différents secteurs est nettement moins important qu'il y a quelques années.

<sup>4</sup> Une description détaillée de la division sectorielle choisie se trouve en annexe à la méthode  
<sup>5</sup> En 2008, la rémunération moyenne des membres de CA de banques et prestataires de services financiers de taille moyenne s'élevait à CHF 93 000. Pour faciliter la lecture de cette illustration, cette valeur n'y est pas représentée.

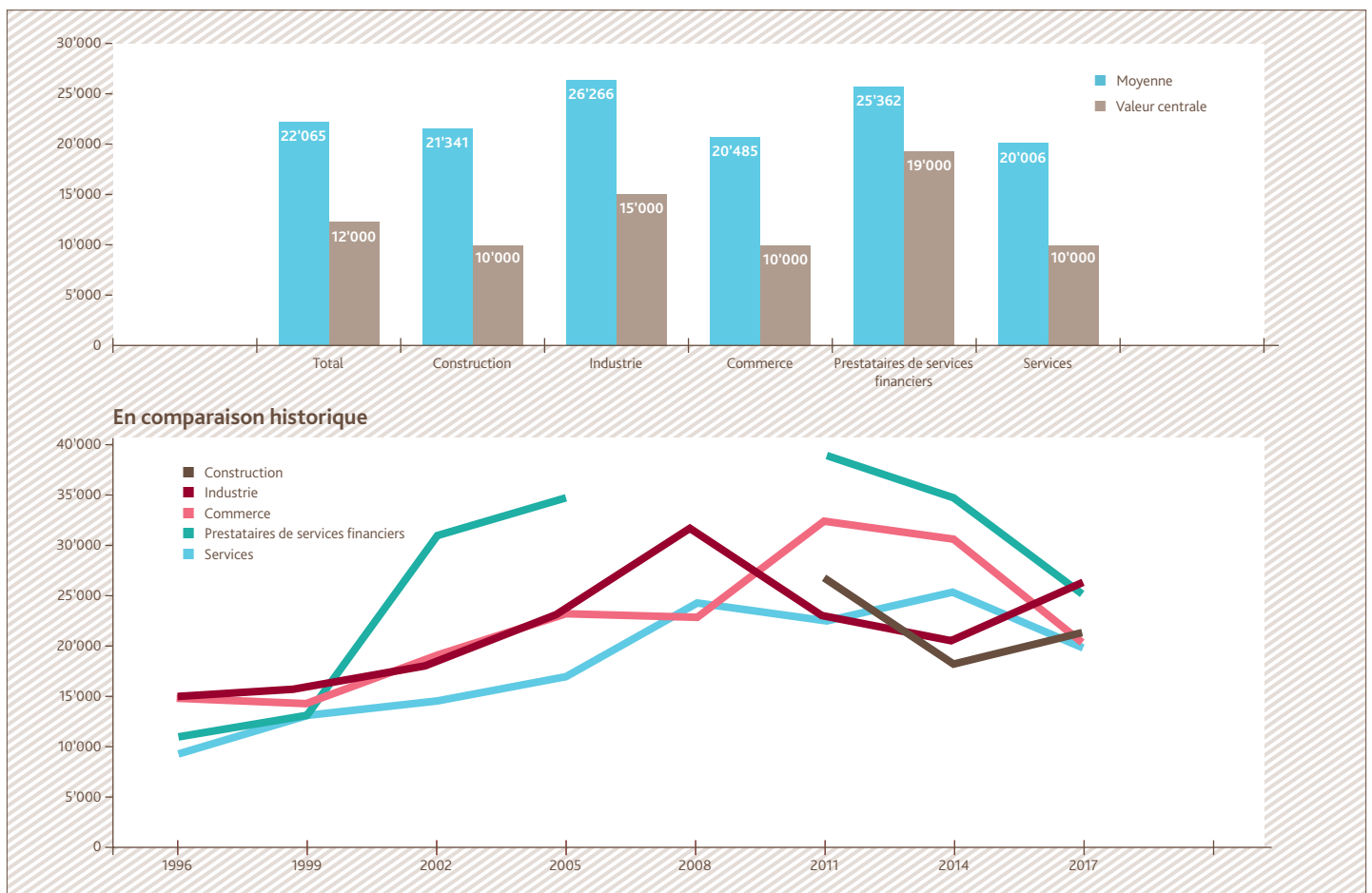


Illustration 5: Honoraires annuels bruts 2017 selon les secteurs.<sup>5</sup>

### 3.4 Rémunération des conseils d'administration selon les effectifs

Comme cela a déjà été observé pour la fonction de président du CA, la taille de l'entreprise – c'est-à-dire les effectifs – est un facteur déterminant pour les honoraires des membres du conseil d'administration. Le chiffre moyen de CHF 22 065 masque ainsi une fourchette qui va de CHF 12 399 pour les très petites entreprises à CHF 46 026 pour les sociétés de plus de 250 collaborateurs. En ce qui concerne l'interprétation du chiffre indiqué pour les très petites entreprises, il convient de noter que les fonctions de conduite du conseil d'administration et de direction y sont souvent regroupées et que la rémunération précise des membres du CA n'a donc pas pu être déterminée dans de nombreux cas.<sup>6</sup>

Une comparaison historique permet de tirer les conclusions suivantes: la convergence des rémunérations que nous avons pu constater en 2014 est à nouveau en recul. Dans les petites et très petites entreprises ayant

jusqu'à 50 collaborateurs, les rémunérations moyennes ont chuté plus fortement que dans les moyennes entreprises de 51 à 250 collaborateurs.<sup>7</sup> La forte baisse observée auprès des petites et très petites entreprises tient surtout au fait que les membres du conseil d'administration de ces entreprises sont aussi fréquemment des (co)propriétaires qui, en période de faible conjoncture, acceptent parfois de leur plein gré une rémunération moindre.

<sup>6</sup> Toutes les données assorties de la valeur «0» n'ont volontairement pas été prises en compte. Nous supposons que dans ces cas-là, une rémunération a été octroyée sous une autre forme.

<sup>7</sup> À la différence des années précédentes, nous analysons les entreprises de plus de 250 collaborateurs dans une seule catégorie étant donné que nous avons intégré relativement peu d'entreprises de cette taille dans notre enquête.

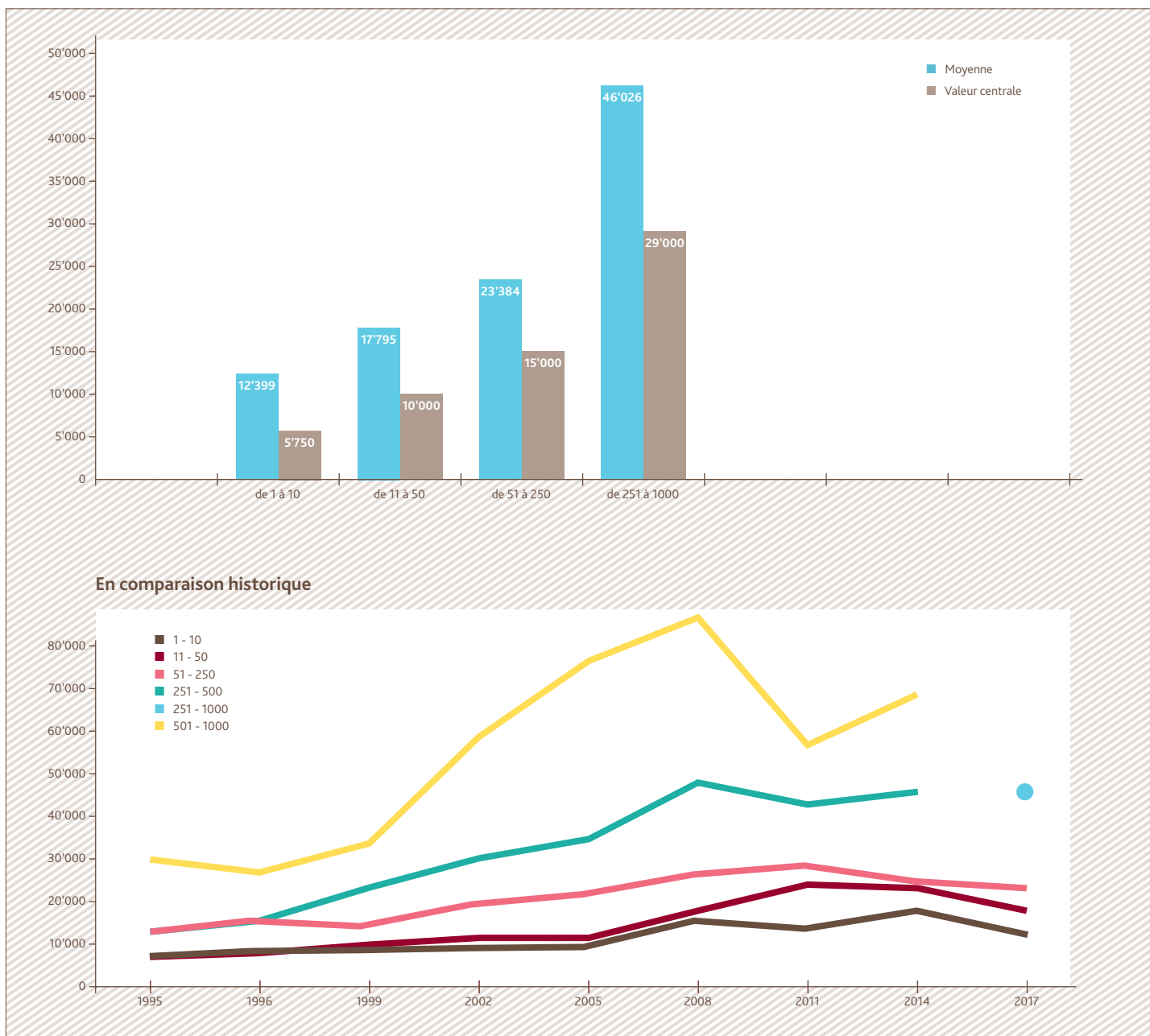


Illustration 6: Honoraires annuels bruts selon les effectifs.

### 3.5 Rémunération des conseils d'administration selon le chiffre d'affaires

Comme on peut s'y attendre, l'évolution des rémunérations de CA en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise diffère peu de la répartition selon les effectifs.

Par rapport à 2014, on constate un nouveau repli des rémunérations dans toutes les catégories de chiffre d'affaires. Seules les entreprises générant plus de CHF 300 millions de chiffre d'affaires affichent une hausse. La valeur moyenne pour ces grandes entreprises repose toutefois sur un nombre relativement faible de données et doit par conséquent être interprétée avec prudence.

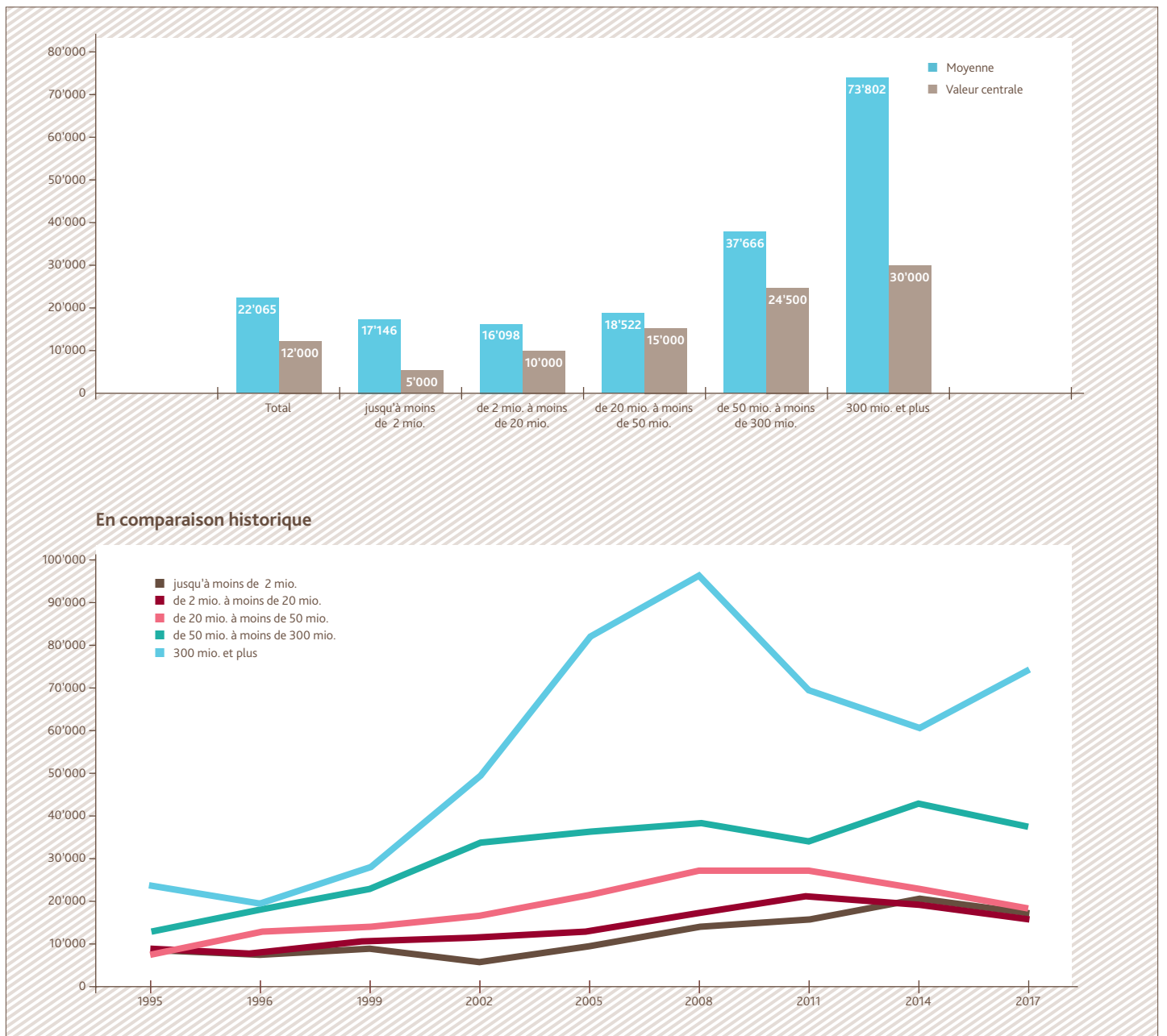


Illustration 7: Honoraires annuels bruts selon le chiffre d'affaires.



## 4 Structure et compétences du conseil d'administration

### 4.1 Le regroupement sous l'égide d'une seule personne de la conduite du conseil d'administration et de la direction est fréquent

Dans la présentation de l'organisation et de la structure du conseil d'administration, nous examinerons tout d'abord la conduite du conseil d'administration. L'une des caractéristiques particulières des PME est que la conduite du conseil d'administration est fréquemment assurée par la même personne que celle en charge de la direction de l'entreprise. C'est surtout parmi les petites entreprises que les deux fonctions sont réunies. Un tel regroupement renforce la flexibilité et diminue les frais administratifs. Il existe toutefois aussi un risque que la direction de l'entreprise ne fasse pas l'objet d'un contrôle approfondi et que l'entreprise elle-même ne bénéficie d'aucun point de vue extérieur.

Dans les pays comme l'Allemagne et l'Autriche, il existe dans les sociétés anonymes une séparation claire entre la fonction de direction et la fonction de contrôle. En d'autres termes, cela signifie que le ou les directeurs ou des membres actifs du comité n'ont pas le droit de faire partie du conseil de surveillance. Il est à noter toutefois qu'il existe dans ces pays nettement moins de sociétés anonymes qu'en Suisse. En raison des frais plus élevés qu'elle engendre, cette forme juridique est adoptée presque exclusivement par les grandes entreprises en Allemagne et en Autriche.

Plus de la moitié des PME suisses interrogées (54%) confie la direction et la conduite du conseil d'administration à une seule et même personne. Pour les très petites entreprises, ce chiffre est à nouveau plus élevé (68%).

En revanche, les sociétés employant plus de 250 personnes séparent bien plus souvent ces deux fonctions. C'est pourquoi ici, le conseil d'administration correspond effectivement davantage à un comité de contrôle comme dans d'autres pays. Par rapport à 2014, la part des entreprises présentant un regroupement de la fonction de président du CA et de CEO est restée constante.

À l'échelle sectorielle, la structure est également la même aujourd'hui que lors de la dernière édition de l'étude en 2014. Parmi les prestataires de services financiers, un tel regroupement est extrêmement rare. Il est en revanche monnaie courante dans le secteur du commerce et de la construction.

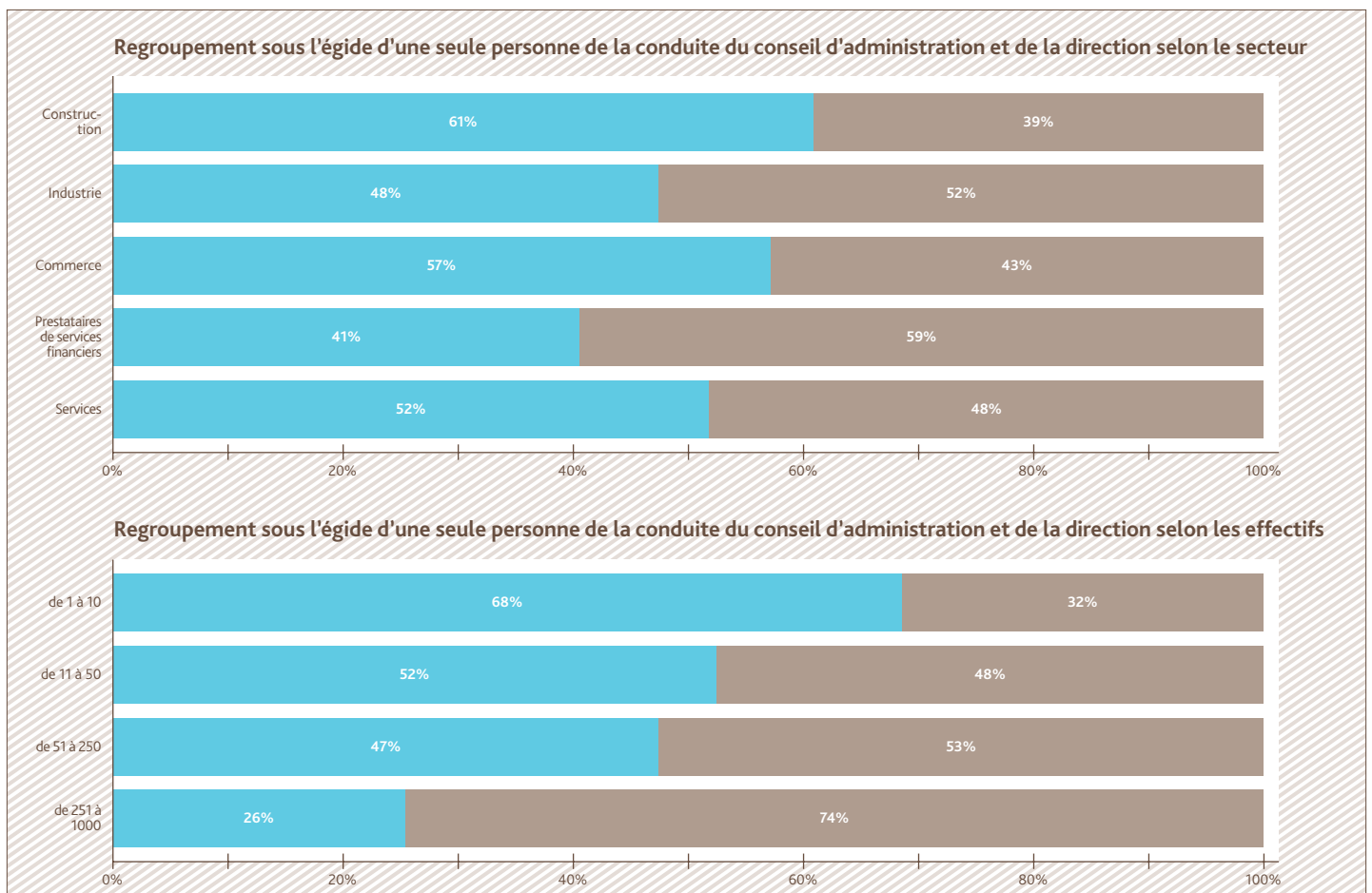
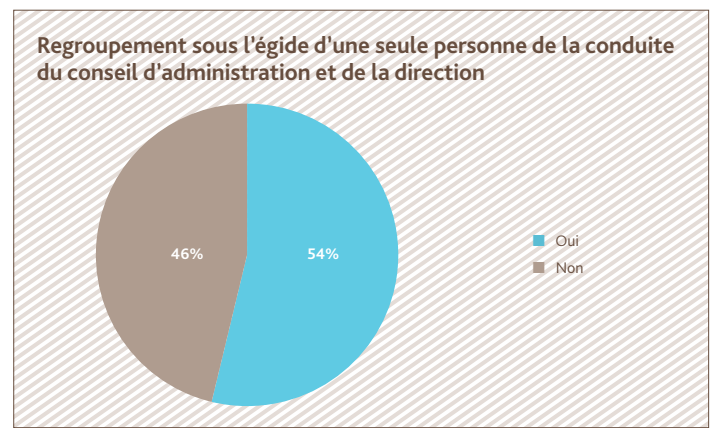


Illustration 8: Regroupement sous l'égide d'une seule personne de la conduite du conseil d'administration et de la direction.

### 4.2 Composition et compétences du conseil d'administration

Dans la composition du conseil d'administration d'une entreprise, divers aspects peuvent entrer en ligne de compte. Le conseil d'administration a pour tâche de conduire l'entreprise, de nommer la personne chargée de la direction et de surveiller l'activité de cette dernière. Ces tâches peuvent être interprétées et réalisées de diverses manières. C'est pourquoi pour la première fois cette année, les présidents des conseils d'administration ont été interrogés sur l'importance de divers aspects dans la composition du conseil d'administration. Pour toutes les catégories de taille d'entreprise et tous les secteurs, la prise en compte des intérêts des propriétaires revêt la plus grande importance. Seules les grandes entreprises et les prestataires de services financiers accordent moins d'importance à cet aspect que les autres entreprises.

Les connaissances du secteur et du marché ainsi que les compétences technologiques/professionnelles sont également considérées comme «assez importantes» en moyenne.

L'indépendance vis-à-vis de la direction est évaluée très différemment selon la taille de l'entreprise. Alors que cet aspect est jugé moins important par les petites et très petites entreprises, les grandes entreprises lui accordent une plus grande importance. L'aspect d'une instance de contrôle et de conduite indépendante ne se rencontre généralement que dans les grandes entreprises, dans lesquelles le regroupement sous l'égide d'une seule personne de la fonction de vice-président et de CEO est beaucoup moins fréquent.

La numérisation et l'internationalisation sont deux tendances économiques centrales qui touchent ou toucheront fortement la plupart des petites et moyennes entreprises, que ce soit directement ou indirectement. Dans la composition du conseil d'administration, la compétence en matière de numérisation ou d'internationalisation ne joue toutefois qu'un rôle mineur. La majorité des présidents de conseil d'administration interrogés considèrent cet aspect comme pas important du tout ou moins important. Seules les grandes entreprises accordent une plus grande importance à ces thèmes et en tiennent compte dans la composition du conseil d'administration. Selon les secteurs, la numérisation est généralement considérée comme plutôt importante dans la composition du conseil d'administration dans les domaines du commerce, des services financiers et des services. Dans l'industrie, il en va de même pour le thème de l'internationalisation.

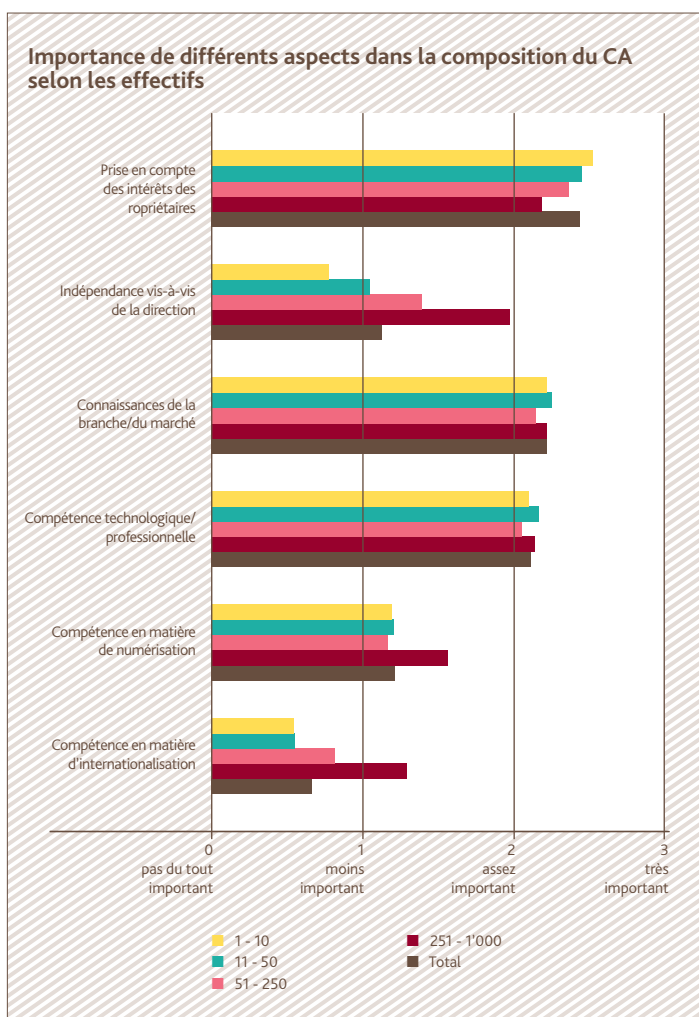


Illustration 9: Importance de différents aspects selon les effectifs.

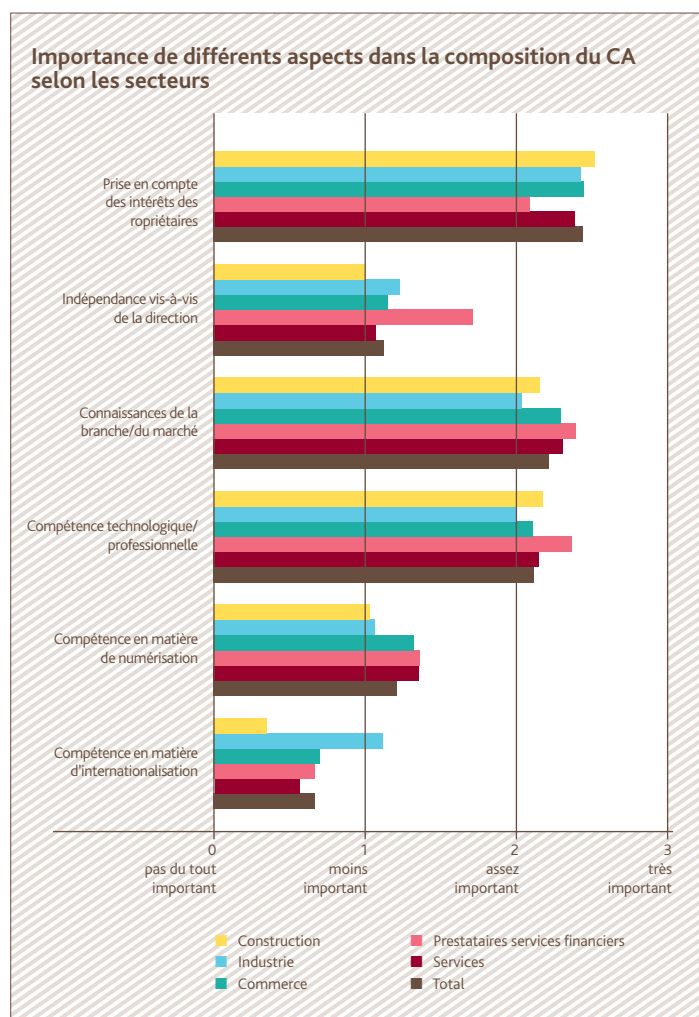


Illustration 10: Importance de différents aspects selon les secteurs.



### 4.3 Nombre d'autres mandats de CA comme indice de la professionnalisation du conseil d'administration

Un autre aspect important dans la composition du conseil d'administration est le nombre d'autres mandats exercés par le président du conseil d'administration et les autres membres du CA. Le nombre d'autres mandats de membre du CA est un indice de la professionnalisation de cette activité. Les membres de CA exerçant plusieurs mandats ont plus d'expérience et peuvent dresser une meilleure comparaison avec d'autres entreprises. C'est pourquoi ils sont en mesure d'assurer leur fonction de direction et de contrôle de manière indépendante et professionnelle. Aussi le nombre de mandats de CA exercés a-t-il également été relevé dans la présente édition de l'étude BDO. À cet égard, nous opérons une distinction entre le nombre total de mandats de président de CA exercés et ceux d'autres membres du CA.

Dans l'ensemble, les présidents de CA exercent en moyenne environ 2,7 mandats, de fortes différences existant selon les secteurs et la taille des entreprises. Pour les autres membres du conseil d'administration, ce chiffre est légèrement inférieur à 2,2 mandats. Mais les chiffres indiqués ici dissimulent une situation duale puisque 40% des présidents et des autres membres des conseils d'administration n'exercent qu'un seul mandat de ce type. On peut supposer que ces personnes sont actives uniquement pour leurs connaissances du secteur ou leurs liens familiaux, et non pour leur expérience au sein du conseil d'administration. À l'inverse, 18% des présidents et 8% des autres membres de CA exercent au moins cinq mandats de ce type, un signe clair de professionnalisation.

En comparaison annuelle, le nombre total de mandats exercés par les présidents de CA a légèrement augmenté, alors que pour les autres membres du conseil d'administration, il est revenu à la valeur de 2011. Il est toutefois trop tôt pour en dégager une tendance.

Dans la répartition sectorielle, les présidents de CA du secteur financier sont ceux qui exercent le plus de mandats, soit 5,6 en moyenne. Des connaissances approfondies et un engagement sans faille sont nécessaires à la présidence du conseil d'administration d'une banque ou d'une compagnie d'assurance. Ce phénomène semble limiter le nombre de candidats remplissant les critères requis et donc dopper la professionnalisation. Au niveau des autres membres de CA, la professionnalisation est nettement moins prononcée dans ce secteur, même si elle est plus importante que dans tous les autres secteurs analysés.

Le nombre de mandats exercés au total, tant par les présidents que par les autres membres des CA, augmente avec la taille des entreprises. Il n'a pas été possible d'établir clairement pourquoi, dans l'enquête de cette année, les présidents de CA des entreprises de plus de 250 collaborateurs exercent légèrement moins de mandats de président de CA que les moyennes entreprises. Il se peut qu'en raison des règles de gouvernance d'entreprise plus strictes des grandes entreprises, les membres du conseil d'administration n'exercent qu'un nombre défini de mandats.

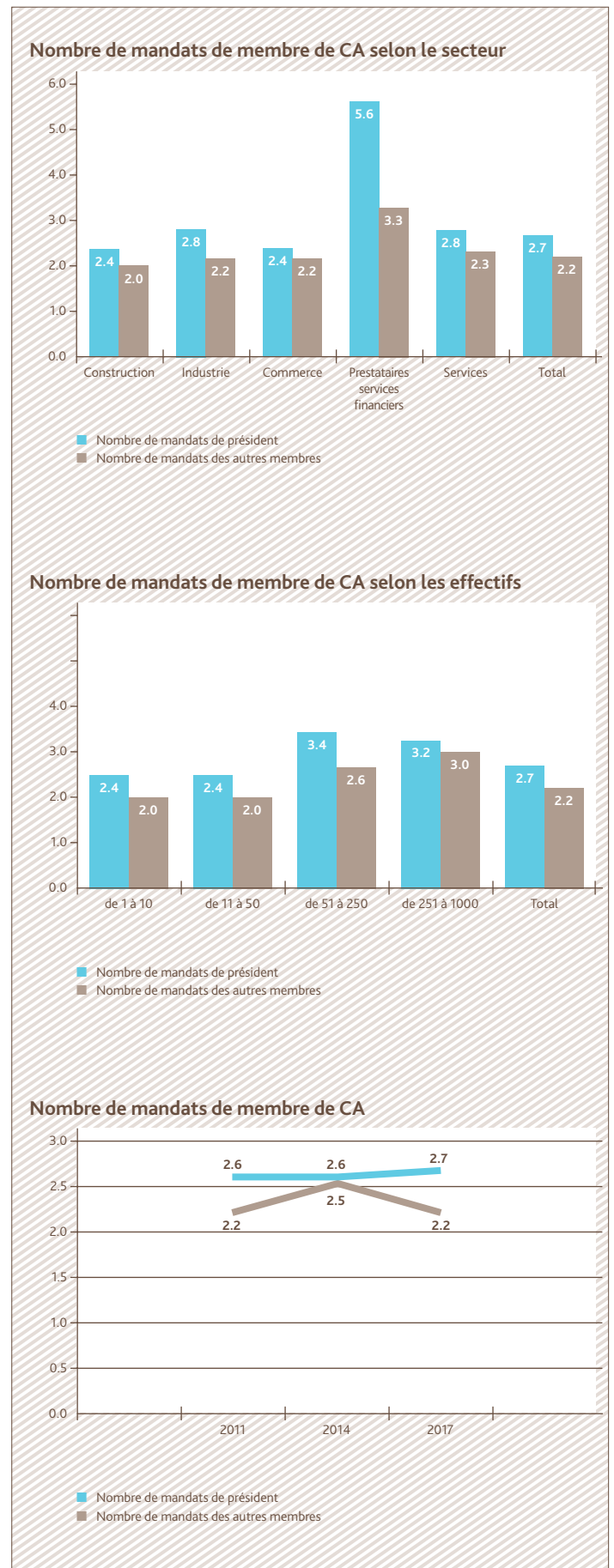


Illustration 11:

Nombre de mandats de membre de conseil d'administration.

#### 4.4 La taille du conseil d'administration reste pratiquement inchangée

Le nombre de membres du CA constitue une caractéristique structurelle importante du conseil d'administration. Tout comme en 2014, le conseil d'administration d'une PME compte en moyenne trois à quatre membres (y compris son président). La valeur moyenne exacte, tous secteurs et tailles confondus, s'établit à 3,7 personnes, soit un chiffre identique à celui de la dernière enquête. La tendance à l'élargissement des conseils d'administration constatée depuis 2002 ne s'est donc pas poursuivie en 2017.<sup>8</sup>

En comparaison sectorielle, les prestataires de services financiers ont les conseils d'administration les plus peuplés.

<sup>8</sup> Les valeurs des années nonante doivent être comparées avec celles des années ultérieures avec prudence car un changement du type d'échantillonnage a eu lieu à cette période.

Tout comme en 2017, les entreprises commerciales se trouvent en fin de liste. Comme on peut s'y attendre, la taille du conseil d'administration augmente avec la taille de l'entreprise. Alors que le conseil d'administration des très petites entreprises compte 3,0 personnes en moyenne, cette valeur dépasse 5,6 personnes pour les entreprises de plus de 250 collaborateurs. Les différences liées à la taille de l'entreprise ont toutefois eu tendance à se réduire: depuis 2002, le conseil d'administration des très petites entreprises a vu son nombre de membres augmenter, tandis qu'un léger repli a plutôt été constaté parmi les entreprises de plus de 250 collaborateurs. L'agrandissement du conseil d'administration des petites et très petites entreprises s'explique probablement par la séparation de moins en moins fréquente des fonctions de conduite du conseil d'administration et de direction et par le recours croissant à des personnes externes à l'entreprise au sein du conseil.

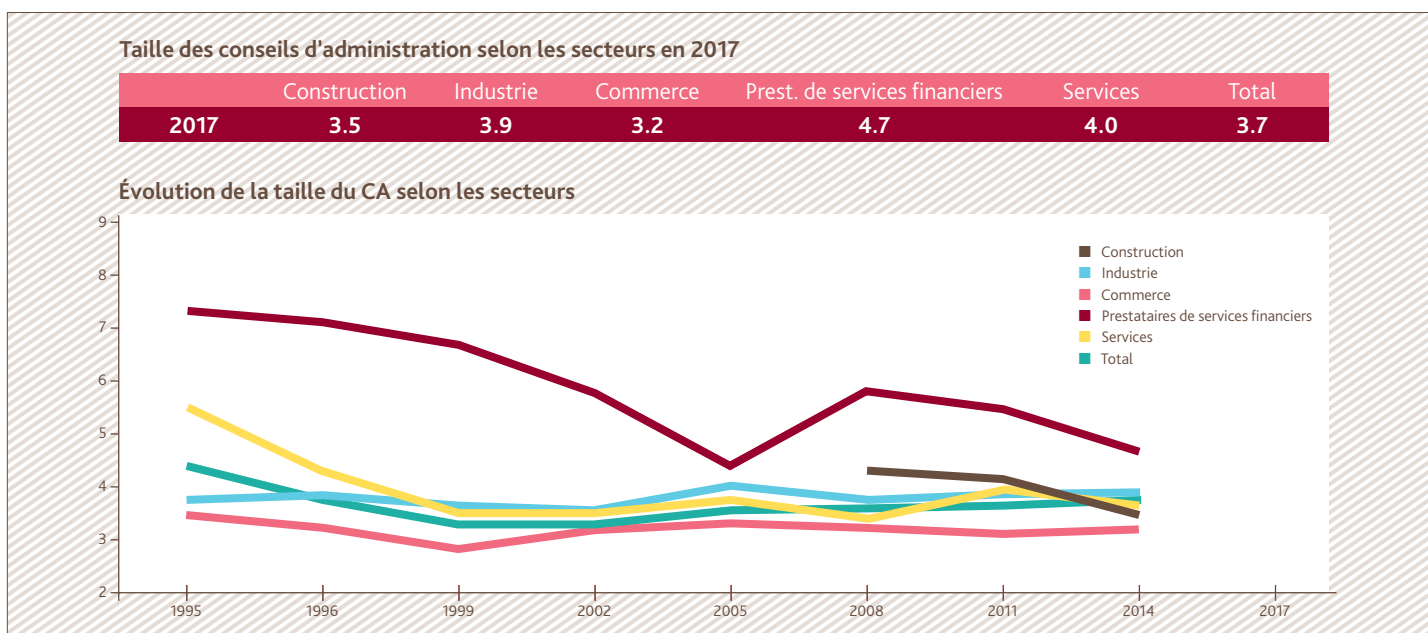


Illustration 12: Taille des conseils d'administration selon les secteurs en 2017.

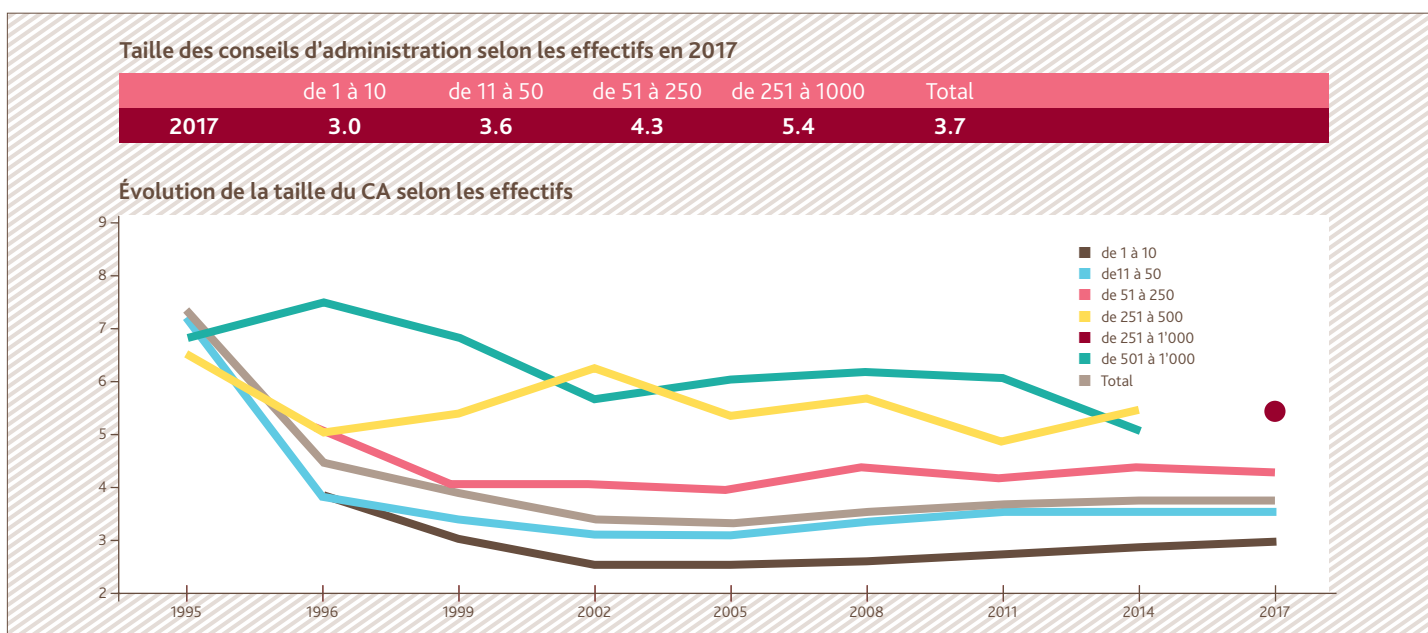


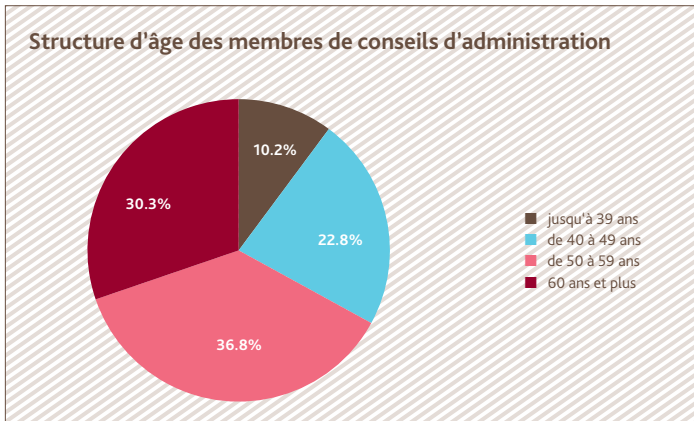
Illustration 13: Taille des conseils d'administration selon les effectifs en 2017.

#### 4.5 Structure d'âge et limite d'âge – les plus de 50 ans sont une majorité

En tant qu'organes exécutifs suprêmes des sociétés anonymes, les conseils d'administration sont dominés par les cinquantenaires. Seulement 10% des membres de conseils d'administration suisses ont moins de 40 ans, tandis que 30% ont au moins 60 ans.

Par rapport à 2014, on constate relativement peu de changements. La proportion des personnes âgées de 50 à 59 ans est à nouveau en léger recul, tandis que celle des personnes de moins de 40 ans a regagné un peu de terrain après la précédente baisse. Malgré cette évolution, on ne peut toutefois pas parler de «culte de la jeunesse». Au contraire, plus des deux tiers des membres de CA, soit à peine moins qu'en 2014 - sont âgés de 50 ans ou plus. La question qui se pose dès lors est de savoir si les défis tels que la numérisation peuvent être relevés avec plus de succès si l'on fait davantage appel à des personnes jeunes compétentes.

11% des entreprises de taille moyenne imposent une restriction liée à l'âge aux membres de leur conseil d'administration, soit exactement la même valeur qu'en 2014. Alors que pratiquement aucune des très petites entreprises n'applique une telle réglementation, le nombre d'entreprises qui imposent des limites d'âge à leurs administrateurs augmente avec la taille de l'entreprise. Près de 38% des entreprises de plus de 250 collaborateurs imposent des limites d'âge. À l'échelle sectorielle, de telles restrictions sont les plus fréquentes parmi les prestataires de services financiers.



	1-10 collaborateurs	11-50 collaborateurs	51-250 collaborateurs	251-1'000 collaborateurs	Moyenne
Limite d'âge	4%	9%	14%	38%	11%

Tableau 1: Limite d'âge imposée aux membres de CA selon les effectifs (2017).

	Construction	Industrie	Commerce	Banques	Services	Moyenne
Limite d'âge	11%	11%	6%	34%	12%	11%

Tableau 2: Limite d'âge imposée aux membres de CA selon les secteurs (2017).

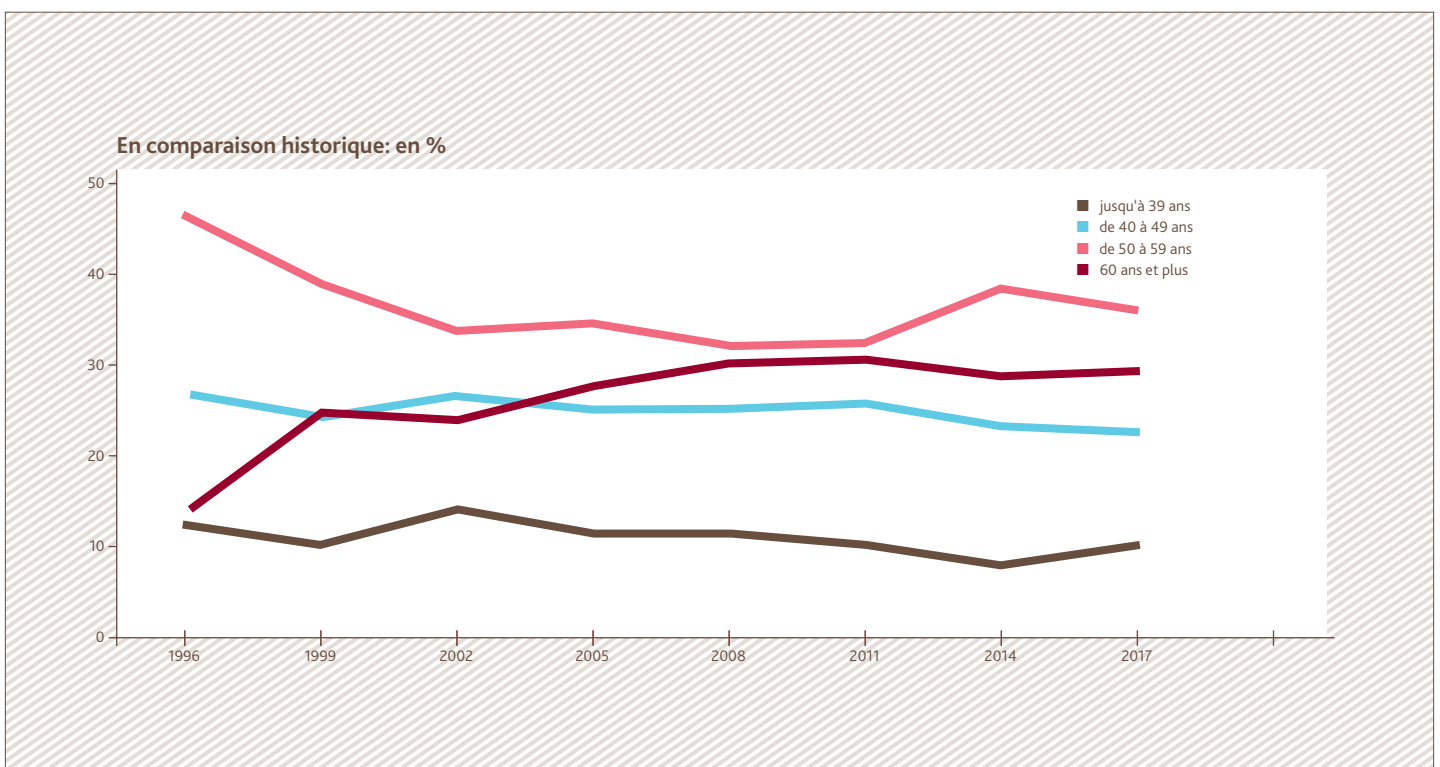


Illustration 14: Structure d'âge des membres de conseils d'administration.

#### 4.6 Proportion de femmes dans les conseils d'administration en léger repli

Au total 14% des membres de conseils d'administration d'entreprises de taille moyenne en Suisse sont des femmes. La proportion de femmes dans les conseils d'administration demeure donc nettement inférieure à leur présence au sein des effectifs. On trouve le plus de femmes parmi les conseils d'administration des très petites entreprises, soit 17%. Il s'agit souvent de membres de la famille. Plus l'entreprise gagne en ampleur, plus ce chiffre diminue. Il dépasse ainsi tout juste 11% pour les entreprises de plus de 250 employés.

Par rapport à 2014, la proportion de femmes a légèrement diminué de 15% à 14%. Depuis les années nonante, la proportion de femmes au sein du conseil d'administration était en hausse constante, mais lors la dernière enquête déjà, nous n'avons toutefois pas constaté d'augmentation supplémentaire. La baisse de cette année est faible et non significative sur le plan statistique.

Et l'examen sur le plan sectoriel présente également des évolutions intéressantes. La part des femmes a sensiblement diminué dans le secteur du commerce et des services financiers. Comme mentionné ci-avant, seul un faible nombre de prestataires de services financiers ont participé à l'enquête. C'est pourquoi cette évolution doit être interprétée avec mesure.

	1-10 colla- borateurs	11-50 colla- borateurs	51-250 colla- borateurs	251-1'000 colla- borateurs	Moyenne
Proportion de femmes dans les conseils d'administration	17%	14%	12%	11%	14%

Tableau 3: Proportion de femmes selon les effectifs (2017).

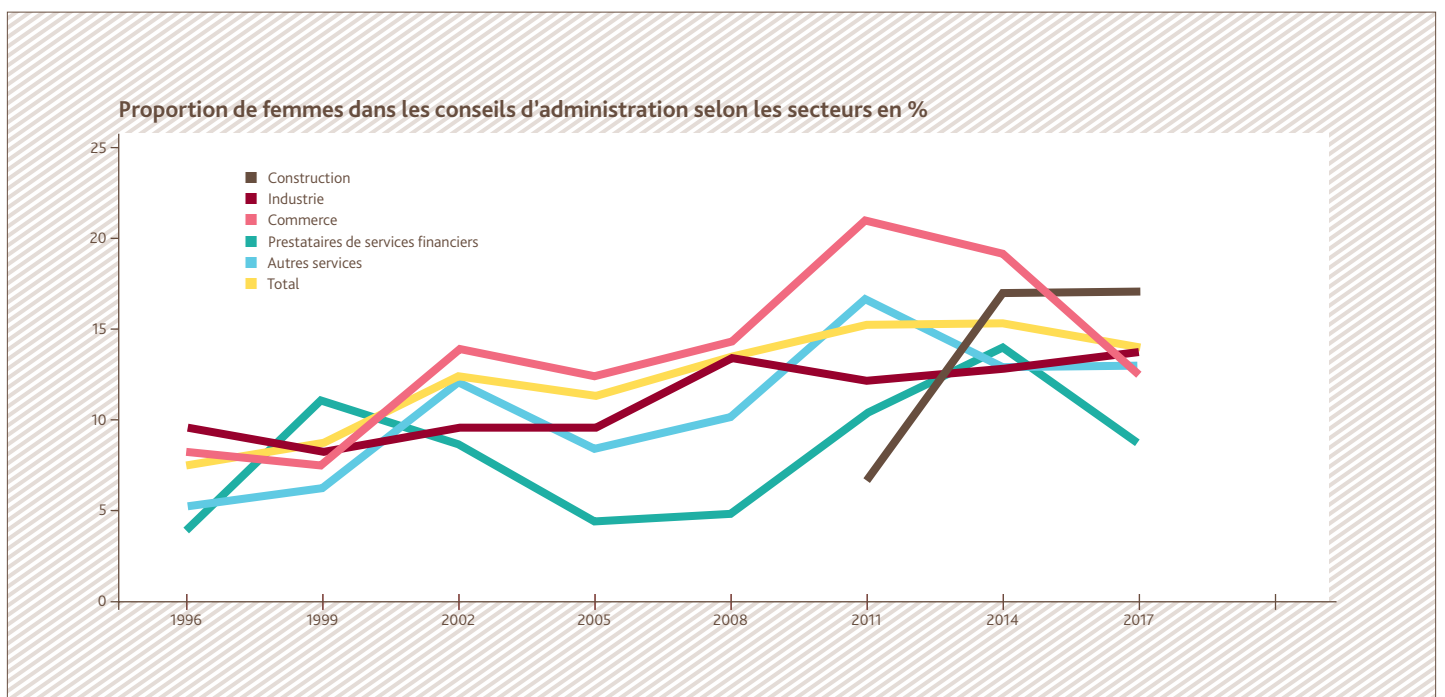


Illustration 15: Proportion de femmes dans les conseils d'administration.

#### 4.7 Assurance responsabilité civile des mandataires sociaux: les petites entreprises y ont également recours de plus en plus fréquemment

Chaque membre du conseil d'administration d'une entreprise suisse peut être tenu responsable des dommages découlant d'enfreintes à ses obligations, intentionnelles ou dus à des négligences. Une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux peut les couvrir contre les risques ainsi engendrés tels que les demandes de dommages-intérêts, mais aussi les coûts de leur défense.

Dans 33% des entreprises de taille moyenne interrogées, les membres du conseil d'administration avaient souscrit une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux. Ces couvertures sont les plus nombreuses chez les prestataires de services financiers (62%) et c'est dans le secteur de la construction et du commerce qu'elles sont les plus rares. Le recours aux assurances responsabilité civile des mandataires sociaux s'accroît avec la taille des entreprises. Un quart des très petites entreprises ayant jusqu'à neuf collaborateurs et près de trois quarts des entreprises de plus de 250 collaborateurs disposent d'une telle assurance.

Par rapport aux années précédentes, la proportion des entreprises disposant d'une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux n'a cessé d'augmenter (2011: 25%, 2014: 28%, 2017: 33%). Il est intéressant de constater que les petites et très petites entreprises ont, elles-aussi, toujours davantage recours à une telle assurance, même à un plus faible niveau. En 2011 et 2014, la proportion de ces entreprises (1 à 10 collaborateurs) n'était que de 18%.

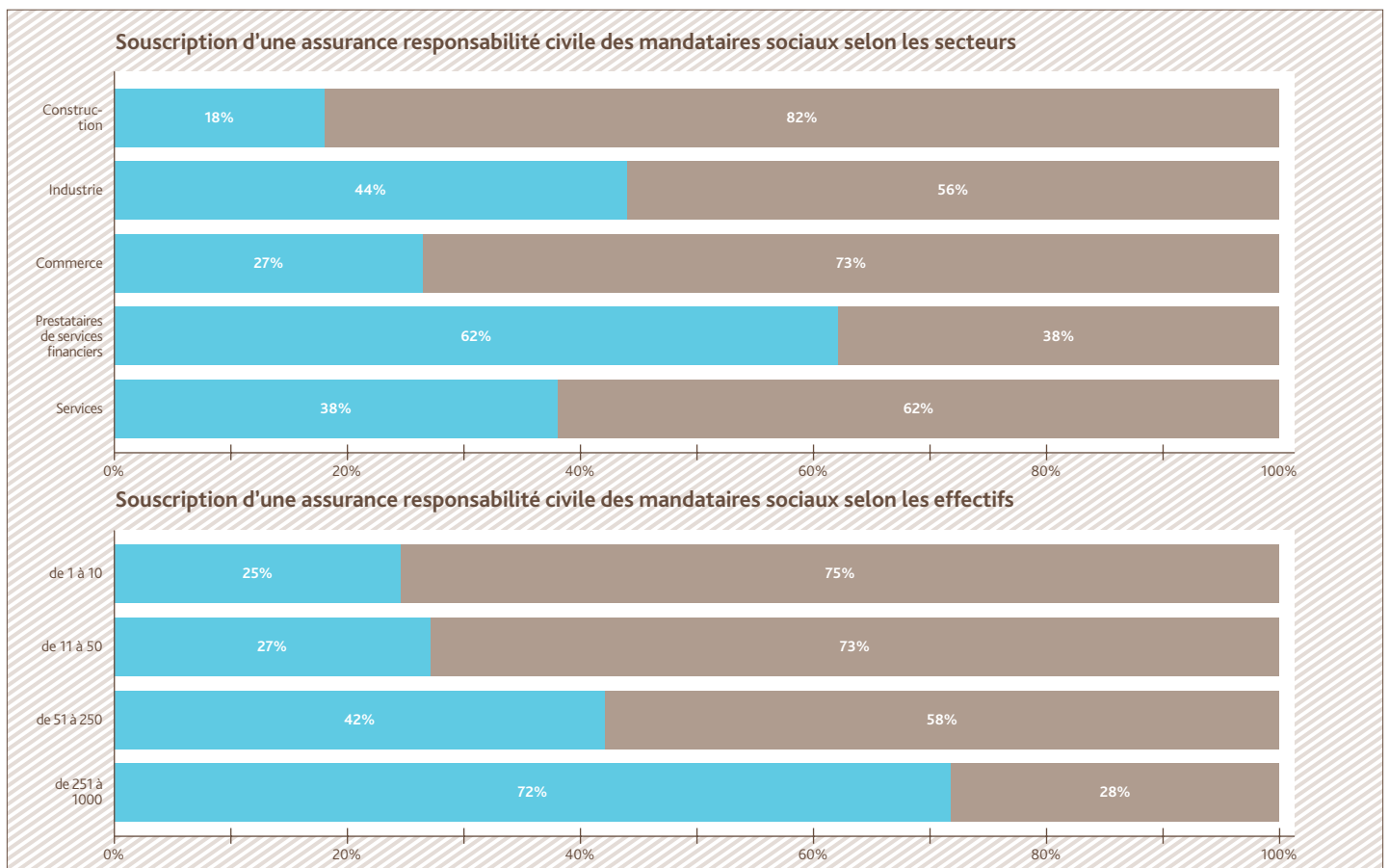
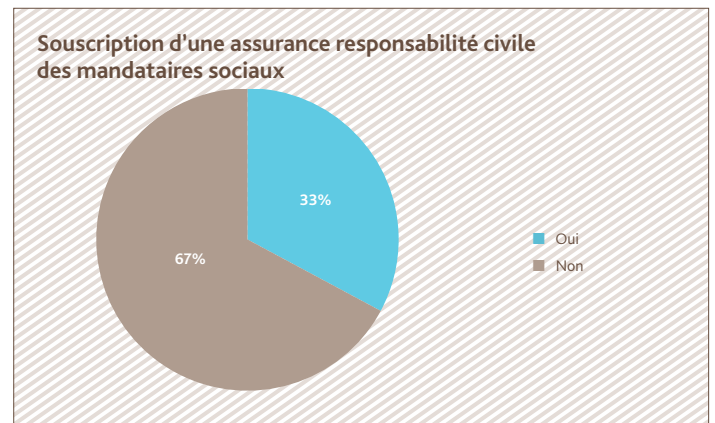


Illustration 16: Souscription d'une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux.



## 5 Le conseil d'administration et la réussite de l'entreprise

### 5.1 Performance des PME en Suisse

En tant qu'organes exécutifs suprêmes des sociétés anonymes, les conseils d'administration sont également responsables de la réussite des entreprises. Mais comment un conseil d'administration doit-il être organisé pour qu'une entreprise puisse réussir sur le marché? Dans ce chapitre, nous aborderons les principales questions relatives aux caractéristiques du conseil d'administration en relation avec la réussite de l'entreprise. Nous savons qu'il n'existe bien entendu pas de recette miracle pour garantir le succès, étant donné que les entreprises opèrent sur le marché avec différentes orientations et stratégies. Nous voulons toutefois montrer quel rôle le conseil d'administration peut jouer dans tel ou tel type d'entreprise et quelles sont les caractéristiques et structures prometteuses.

Nous mesurons le succès des entreprises à partir de la réponse des vice-présidents à la question suivante: Comment évalueriez-vous la performance de votre entreprise au cours des trois dernières années par rapport à la concurrence?

La question a porté sur les quatre indicateurs ci-après, qui devaient être évalués chacun sur une échelle de 1 (= moins bonne) à 7 (= meilleure):

- Évolution du chiffre d'affaires
- Évolution des parts de marché
- Rendement de l'actif
- Évolution de l'emploi

Nous calculons la réussite d'une entreprise d'après la valeur moyenne des réponses aux quatre indicateurs mentionnés.

L'évaluation moyenne de la réussite des entreprises selon les secteurs et la taille est présentée dans l'illustration. Il apparaît que dans pratiquement tous les secteurs, plus l'entreprise est importante, plus les sondés ont tendance à considérer que la performance de leur propre entreprise est meilleure que celle de la concurrence. Dans leur majorité, les moyennes et grandes entreprises estiment leur réussite au cours des trois dernières années meilleure que les petites et très petites entreprises. En outre, les entreprises de services et les prestataires de services financiers évaluent leur réussite comme légèrement supérieure à la moyenne. Les entreprises industrielles occupent la fin du classement, probablement en raison de leur dépendance plus fréquente à l'égard des exportations et de la pression exercée actuellement par le franc fort.

Après cet aperçu général, nous analyserons les facteurs de réussite déterminants au niveau des différentes entreprises.

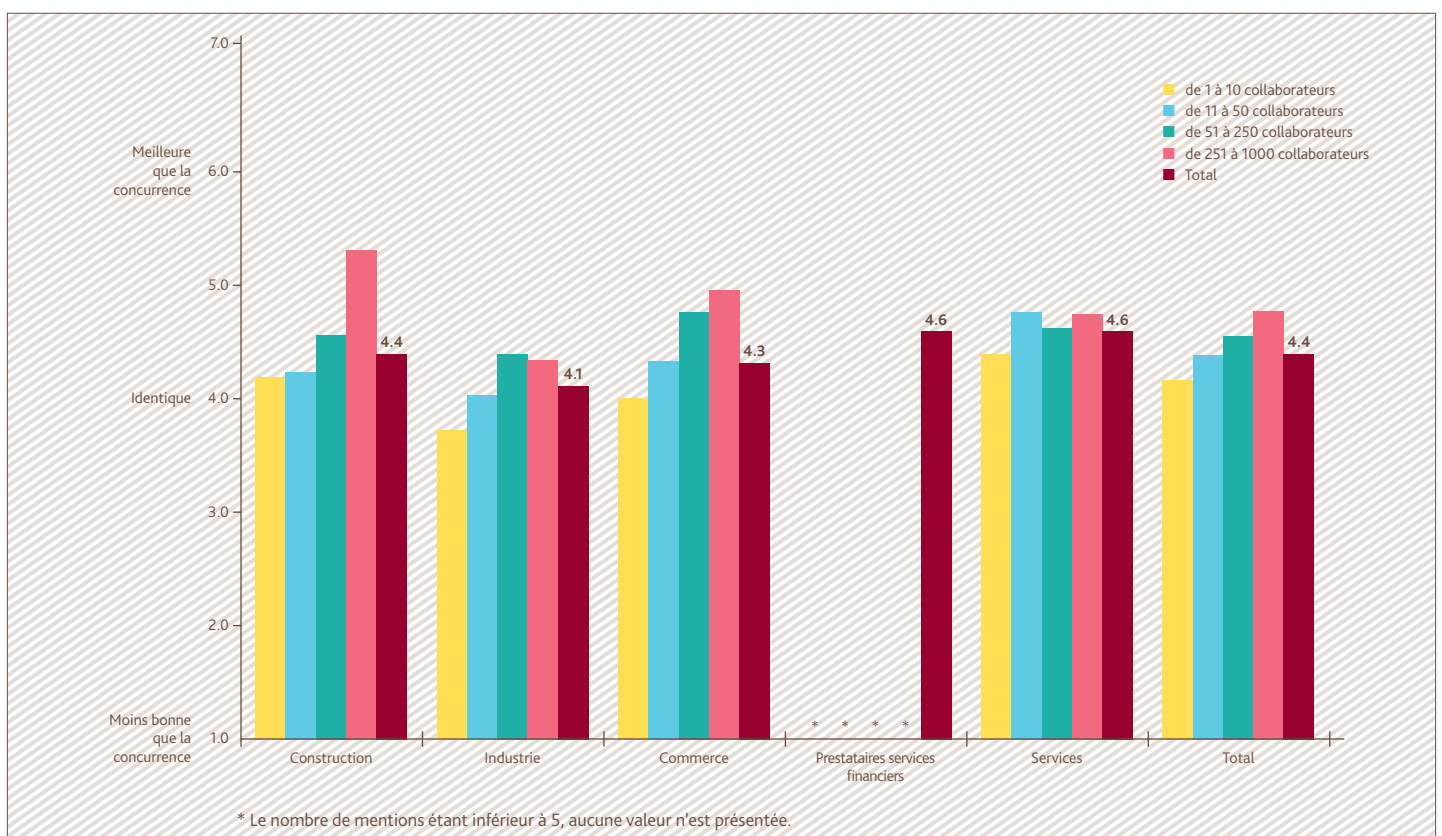


Illustration 17: Réussite des entreprises selon les secteurs et les effectifs.





## 5.2 L'indépendance et le professionnalisme du conseil d'administration ont une influence positive

Le succès d'une entreprise étant déterminé par un grand nombre de caractéristiques, nous analysons les facteurs de succès dans un modèle dit multivarié. Dans un tel modèle, l'influence conjointe de plusieurs facteurs sur la variable dépendante (ici: le succès de l'entreprise) peut être analysée. À partir d'un modèle multivarié, il est possible de dire avec plus de précision si la corrélation entre deux variables est de nature purement statistique ou s'il existe effectivement une influence causale entre elles.

Dans notre analyse, nous tenons compte en particulier des caractéristiques du conseil d'administration et de celles de l'entreprise qui ont été abordées ci-avant (nombre de collaborateurs, part des exportations, capacité d'innovation) et du secteur (intensité concurrentielle).

(résultats d'une analyse de régression linéaire)	Influence sur la réussite des entreprises
Nombre de collaborateurs	+
Part des exportations (2013)	-
Capacité d'innovation	+
Intensité concurrentielle	-
Entreprise familiale	n.s.
Nombre de mandats de conseil d'administration du président du CA	(+)
Proportion de membres de la famille dans le CA	n.s.
Importance: intérêt des propriétaires	n.s.
Importance: connaissances du secteur/du marché	n.s.
Importance: indépendance vis-à-vis de la direction	n.s.
Importance: indépendance vis-à-vis de la direction dans les entreprises familiales (interaction)	+
Importance: compétences technologiques/professionnelles	n.s.
Importance: compétences en matière de numérisation	n.s.
Importance: compétences en matière d'internationalisation	n.s.

Tableau 4: Facteurs d'influence dans la réussite des entreprises

Remarque:

- + lien positif significatif
- (+) lien positif faiblement significatif
- lien négatif significatif
- n.s. non significatif.

Notre analyse montre qu'une série de caractéristiques structurelles de l'entreprise ont un lien avec la réussite de l'entreprise. Comme indiqué précédemment, la réussite de l'entreprise au cours des trois dernières années est mieux évaluée à mesure que la taille de l'entreprise augmente. Une orientation innovante de l'entreprise a également une influence positive. L'inverse s'observe pour les entreprises exportatrices. Les entreprises fortement axées sur l'exportation ont rencontré une situation de marché difficile au cours des dernières années. De même, une forte intensité concurrentielle sur le marché dans lequel l'entreprise est active a une influence négative sur sa réussite.

Dans les caractéristiques du conseil d'administration, nous prenons en compte le nombre de mandats du président du CA (cf. chapitre 4.3). Ici, on observe une influence positive faiblement significative. Ce résultat montre que les présidents de CA exerçant plusieurs autres mandats ont une influence positive sur l'entreprise. En raison de leur grand professionnalisme, ils sont probablement plus en mesure d'orienter l'entreprise de manière à assurer son succès sur le marché.

Les entreprises qui, dans la composition du conseil d'administration, accordent une grande importance à l'indépendance vis-à-vis de la direction (cf. chapitre 4.2), ne réussissent pas nécessairement. Mais si l'on évalue ce critère en l'associant à la question de savoir s'il s'agit ou non d'une entreprise familiale, on peut y trouver une relation. Nos résultats montrent que les entreprises familiales doivent veiller à l'indépendance des conseils d'administration afin de garantir une réussite durable. Nous ne pouvons trouver de preuve attestant que les connaissances sectorielles et les compétences technologiques/professionnelles ont une incidence sur le succès des entreprises. Cela ne veut pas dire pour autant que ces facteurs n'ont aucune importance. Il peut simplement s'agir d'exigences de base posées à un conseil d'administration, et qui par conséquent n'expliquent pas les différences en termes de réussite. Il est à noter que la prise en compte des compétences en matière de numérisation et d'internationalisation dans la composition du conseil d'administration a une incidence positive sur la capacité d'innovation des entreprises.

Dans l'ensemble, notre modèle peut expliquer environ 20% des différences au niveau de la réussite des PME suisses. Ce résultat montre qu'à côté des facteurs susmentionnés, il existe une série d'autres caractéristiques qui déterminent la performance des entreprises. Notre modèle ne peut donner qu'un petit aperçu de l'interaction complexe entre la structure et l'activité du conseil d'administration et le succès de l'entreprise. Nos résultats n'indiquent toutefois pas quelles caractéristiques du conseil d'administration ont une incidence sur la performance des entreprises. Il convient à cet effet de procéder à d'autres analyses sur cet important sujet.

## 6 Annexe: méthodologie

### Objectifs de l'enquête

Depuis le début de cette enquête, BDO a défini et poursuivi les objectifs suivants:

Mener une étude quantitative de la situation des conseils d'administration dans les petites et moyennes entreprises suisses.

Les mesures quantitatives et questions suivantes revêtent un intérêt particulier à cet égard:

- ▶ Quels sont les honoraires annuels bruts des administrateurs et leur évolution dans le temps? La moyenne des honoraires annuels bruts des administrateurs est déterminée par la valeur moyenne pondérée de la rémunération moyenne des différentes fonctions exercées par le conseil d'administration. A cet égard, la valeur moyenne, mais aussi la rémunération moyenne des différentes fonctions au sein du conseil nous intéressent. De plus, les différences entre secteurs, effectifs, chiffres d'affaires et autres caractéristiques sont analysées.
- ▶ Comment sont composés les conseils d'administration: taille, âge, proportion de femmes? Sous quelle forme leurs membres sont-ils indemnisés? Le regroupement des fonctions de direction et de conduite du conseil d'administration est-il fréquent?
- ▶ En 2017, les participants ont en outre été interrogés sur l'importance de divers aspects dans la composition du conseil d'administration ainsi que sur d'autres thèmes.

### Méthode de l'enquête et taux de réponses

L'enquête a été menée par écrit après acquisition, auprès d'un grand fournisseur d'adresses indépendant, des coordonnées de 9 000 présidents de conseils d'administration de sociétés anonymes suisses. Les personnes interrogées ont été déterminées par échantillonnage aléatoire stratifié. Dans les trois catégories de taille (1-10, 11-50 et 51-250 collaborateurs), 3 000 entreprises ont été sélectionnées au hasard et un questionnaire avec enveloppe-réponse a été envoyé personnellement au président de leur conseil d'administration. Les personnes interrogées pouvaient soit compléter le formulaire papier, soit saisir les informations dans un formulaire en ligne. Pour la première fois, un courrier a été adressé à tous les participants de l'enquête 2014 qui avaient communiqué leurs coordonnées. Sans recoupement des deux bases de données d'adresses, un échantillon de 9 468 personnes a été obtenu.

Sur les 9 468 questionnaires envoyés au total, env. 100 n'ont pas été remis en raison d'un problème d'adresse (erreur ou déménagement) ou pour un autre motif. L'échantillon net s'élève donc à 9 368 questionnaires. Au final, 699 questionnaires complétés ont été retournés, dont 615 par courrier et 84 en ligne. Le taux de réponses s'inscrit donc à 7,5%, un niveau légèrement supérieur à celui de l'enquête précédente en 2014. Les 689 entreprises participantes ne comptent pas plus de 1 000 collaborateurs et ont été à la base de la présente étude.

Le type d'échantillonnage (échantillonnage stratifié aléatoire) a entraîné une répartition des tailles d'entreprise légèrement différente de la réalité. Afin de permettre la comparaison des résultats dans le temps, une variable de pondération a donc été introduite afin d'aboutir dans l'échantillon à une répartition des tailles d'entreprise exactement identique à celle de 2011 et 2014. Comme en 2014, les entreprises de plus de 1 000 colla-

borateurs ont été exclues du calcul des moyennes car ces sociétés versent parfois des honoraires très élevés qui fausseraient la valeur moyenne. Les résultats d'un échantillon peuvent être considérés comme représentatifs si la structure des éléments de l'échantillon est comparable à celle de l'ensemble de la population. En ce qui concerne la composition selon la taille des entreprises interrogées, notre échantillon est similaire à la population globale, avec une légère sous-représentation des petites et très petites entreprises et une légère surreprésentation des sociétés de plus de 250 personnes. Cette limitation est toutefois surmontée par la présentation séparée des résultats pour les différentes catégories de tailles.

La réalisation de l'enquête et l'analyse des résultats ont été confiées cette année à Heiko Bergmann et Urs Fueglistaller, de l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (KMU-HSG) de l'Université de Saint-Gall.

### Explication des variables importantes

Au niveau des secteurs, nous avons opté pour une répartition entre les cinq groupes sectoriels suivants:

- ▶ Construction: secteurs principal et auxiliaire de la construction, économie agricole, horticulture.
- ▶ Industrie: industrie, secteur manufacturier, approvisionnement en énergie et en eau.
- ▶ Commerce: commerce, commerce de gros, garagistes/réparateurs, hôtellerie.
- ▶ Prestataires de services financiers: crédit et assurance, services financiers.
- ▶ Services: services liés à l'économie (fiduciaire, conseil aux entreprises, cabinet d'avocats, conseil personnel, marketing), informatique, édition, médias, santé, divertissements, éducation, formation, services pour particuliers, tourisme, ingénierie et services d'architecture, transports, logistique.

## 7 Annexe: Tableaux des données

	Nombre de sociétés	Moyennes		Président du CA		Délégué du CA		Vice-président du CA		Membres du comité du CA		Membre du CA sans fonctions spéciales	
		(non pondéré)	(pondéré)**	Ment. val.	Moyenne	Ment. val.	Moyenne	Ment. val.	Moyenne	Ment. val.	Moyenne	Ment. val.	Moyenne
<b>Total</b>	689	21'277	<b>22'065</b>	368	<b>30'667</b>	86	<b>27'178</b>	152	<b>16'276</b>	82	<b>17'152</b>	334	<b>15'113</b>
<b>Région</b>													
Suisse alémanique	569	21'904	<b>22'442</b>	323	30'864	77	29'463	130	16'713	58	17'527	298	14'955
Suisse romande	120	17'308	<b>19'861</b>	45	29'322	9	10'705	22	13'905	24	16'221	36	16'390
<b>Secteur</b>													
Construction	163	19'780	<b>21'341</b>	77	31'635	22	17'957	31	13'838	19	20'710	72	14'761
Industrie	156	27'089	<b>26'266</b>	90	34'391	24	47'513	45	18'810	15	17'587	85	17'142
Commerce	132	17'675	<b>20'485</b>	61	28'117	16	16'114	19	17'641	10	10'939	50	15'562
Prest. de services financiers	14	20'020	<b>25'362</b>	9	43'438			7	22'211	5	18'968	11	15'484
Services	224	19'166	<b>20'006</b>	131	28'040	24	23'278	50	14'328	33	16'476	116	13'708
<b>Effectifs</b>													
de 1 à 10	168	11'566	<b>12'399</b>	52	19'219	6	17'983	20	7'786	14	6'872	34	5'973
de 11 à 50	244	16'052	<b>17'795</b>	124	25'183	28	17'745	43	9'275	22	14'927	104	13'128
de 51 à 250	238	22'142	<b>23'384</b>	162	32'587	42	28'595	69	19'774	31	13'337	165	16'419
de 251 à 1'000	39	46'339	<b>46'026</b>	30	71'287	10	60'650	20	35'280	15	35'667	31	28'810
<b>Chiffre d'affaires (en CHF)</b>													
jusqu'à moins de 2 mio.	116	14'812	<b>17'146</b>	36	21'295	6	18'839	8	4'378	10	13'397	20	16'150
de 20 à moins de 50 mio.	335	14'765	<b>16'098</b>	182	23'725	35	21'764	74	8'979	32	8'579	154	10'779
de 50 à moins de 300 mio.	112	17'796	<b>18'522</b>	75	25'627	22	23'949	28	15'784	14	10'715	83	12'904
de 50 à moins de 300 mio.	64	37'502	<b>37'666</b>	50	56'549	17	46'606	29	29'128	16	33'053	50	22'172
300 mio. et plus	8	70'207	<b>73'802</b>	5	106'695			4	*	2	*	5	53'821
Aucune donnée	54												

\* Si le nombre de mentions est inférieur à cinq, les valeurs ne sont pas présentées à des fins de respect de la confidentialité.

\*\* Calcul expliqué dans l'annexe sur la méthodologie.

Tableau 5: Rémunération selon les fonctions (en CHF).

(sans valeurs nulles)	Président du CA			Délégué du CA			Vice-président du CA			Membres du comité du CA			Membre du CA sans fonctions spéciales		
	Q 25	Valeur centrale	Q 75	Q 25	Valeur centrale	Q 75	Q 25	Valeur centrale	Q 75	Q 25	Valeur centrale	Q 75	Q 25	Valeur centrale	Q 75
<b>Total</b>	10'000	15'000	30'000	6'350	15'000	20'000	6'000	10'000	15'000	5'000	10'000	26'900	6'000	10'000	20'000
<b>Région</b>															
Suisse alémanique	9'000	15'000	30'000	7'000	15'000	25'000	5'000	10'000	20'000	5'000	10'000	25'000	5'000	10'000	18'000
Suisse romande	6'000	11'850	25'000	5'000	6'000	20'000	5'000	6'000	15'000	5'000	6'000	18'000	3'000	6'000	12'000
<b>Secteur</b>															
Construction	5'000	12'000	25'000	5'000	16'000	30'000	3'500	5'000	16'000	3'900	12'000	25'000	4'000	7'500	15'000
Industrie	10'150	20'000	35'000	10'000	18'000	40'000	6'000	16'000	20'000	5'000	15'000	15'500	5'000	10'100	20'000
Commerce	9'000	12'000	32'000	6'000	10'000	25'000	6'000	10'000	12'400	2'500	5'000	18'000	5'000	10'000	20'000
Prest. de services fin.	15'000	25'000	34'000				*	18'000	*	*	15'000	*	10'000	11'000	23'000
Services	8'000	12'000	25'000	7'000	15'000	24'000	5'200	10'000	15'000	5'000	7'200	22'000	5'000	10'000	12'500
<b>Effectifs</b>															
de 1 à 10	5'000	9'250	16'000	*	8'200	*	2'250	6'500	9'900	1'200	5'000	5'332	1'500	4'200	7'900
de 11 à 50	6'000	12'000	20'000	6'000	12'500	20'000	4'000	6'000	12'000	5'000	7'000	15'000	4'000	7'500	12'000
de 51 à 250	12'000	20'000	35'000	8'000	15'000	25'000	8'000	16'000	25'000	5'150	10'000	15'000	7'000	12'000	20'000
de 251 à 1'000	29'000	46'700	100'000	20'000	34'000	80'000	16'000	25'000	49'000	20'000	30'000	40'000	11'200	20'000	30'000
<b>Chiffre d'affaires</b>															
jusqu'à moins de 2 mio.	4'000	7'500	12'500	*	5'000	*	1'500	5'000	7'700	1'000	5'000	10'000	1'000	3'600	10'000
de 2 à moins de 20 mio.	6'500	12'000	20'000	6'000	10'000	18'000	4'200	6'000	10'000	5'000	6'000	10'000	4'000	7'000	12'000
de 20 à moins de 50 mio.	10'000	20'000	35'000	6'000	15'000	30'000	6'000	14'000	20'000	3'000	10'000	15'000	6'000	10'000	18'000
50 à moins de 300 mio.	20'000	35'000	80'000	16'000	29'000	45'000	16'000	20'000	35'400	15'000	30'000	40'000	10'000	18'000	30'000
300 mio. et plus	*	40'000	*				*	*	*	*	*	*	*	30'000	*

\* Si le nombre de mentions est inférieur à cinq ou huit, les valeurs ne sont pas présentées à des fins de respect de la confidentialité.

Tableau 6: Valeur centrale et quartiles des rémunérations selon les fonctions (en CHF).

	Part en % des catégories d'âge				Répartition par sexe en %		Structure d'âge et organisation du conseil d'administration			
	jusqu'à 39 ans	de 40 à 49	de 50 à 59	60 ans et plus	Pourcentage de femmes	Pourcentage d'hommes	Nombre de CA	Limite d'âge applicable aux membres du CA (pourcentage de oui)	Assurance responsabilité civile des mandataires sociaux (pourcentage de oui)	Regroupement de fonctions (pourcentage de oui)
<b>Moyenne générale</b>	<b>10.2 %</b>	<b>22.8 %</b>	<b>36.8 %</b>	<b>30.3 %</b>	<b>13.9 %</b>	<b>86.2 %</b>	<b>3.7</b>	<b>10.6 %</b>	<b>32.8 %</b>	<b>53.8 %</b>
<b>Région</b>										
Suisse alémanique	10.4 %	21.4 %	38.2 %	30.0 %	13.5 %	86.5 %	3.7	11.4 %	34.9 %	53.8 %
Suisse romande	9.2 %	29.5 %	30.0 %	31.4 %	15.6 %	84.4 %	3.9	7.0 %	23.6 %	53.6 %
<b>Secteur</b>										
Construction	11.6 %	26.6 %	32.7 %	29.1 %	17.0 %	83.0 %	3.5	10.5 %	18.1 %	60.9 %
Industrie	5.7 %	22.4 %	37.8 %	34.1 %	13.6 %	86.4 %	3.9	11.2 %	44.0 %	47.6 %
Commerce	11.3 %	18.2 %	35.9 %	34.7 %	12.7 %	87.3 %	3.2	5.6 %	26.8 %	57.1 %
Prest. de services fin.	1.4 %	29.7 %	38.9 %	30.0 %	8.6 %	91.4 %	4.7	33.5 %	62.2 %	40.6 %
Services	12.0 %	22.9 %	39.4 %	25.7 %	12.8 %	87.2 %	4.0	11.8 %	37.9 %	51.6 %
<b>Effectifs</b>										
de 1 à 10	13.3 %	20.8 %	38.6 %	27.4 %	16.7 %	83.3 %	3.0	4.4 %	24.5 %	68.5 %
de 11 à 50	10.6 %	23.8 %	36.0 %	29.7 %	13.6 %	86.4 %	3.6	8.7 %	27.2 %	52.5 %
de 51 à 250	7.7 %	23.8 %	36.5 %	32.1 %	11.8 %	88.2 %	4.3	14.2 %	42.4 %	47.3 %
de 251 à 1'000	4.4 %	20.3 %	36.2 %	39.1 %	11.4 %	88.6 %	5.4	37.8 %	71.8 %	25.6 %
<b>Chiffre d'affaires</b>										
jusqu'à moins de 2 mio	18.3 %	18.9 %	40.5 %	22.3 %	18.8 %	81.2 %	3.0	4.7 %	17.5 %	71.9 %
de 2 à moins de 20 mio.	9.6 %	24.8 %	34.4 %	31.2 %	13.1 %	86.9 %	3.5	6.8 %	26.8 %	55.5 %
de 20 à moins de 50 mio.	6.9 %	21.9 %	38.8 %	32.4 %	10.2 %	89.8 %	4.5	13.9 %	49.7 %	37.9 %
50 à moins de 300 mio.	4.7 %	21.6 %	37.1 %	36.7 %	10.8 %	89.2 %	4.9	36.1 %	55.4 %	36.0 %
300 mio. et plus	10.7 %	29.6 %	34.6 %	25.1 %	16.5 %	83.5 %	5.9	40.2 %	78.2 %	29.5 %

Tableau 7: Structure d'âge et organisation du conseil d'administration.

## 8 Annexe: liste de participants

Les entreprises ci-dessous ont accepté d'être citées:

### A

à la carte-reisen ag  
 A. Baldegger AG  
 Aamatt Tierärzte AG  
 ACTS Abroll-Container-Transport-Service AG  
 ADVIS AG  
 AEH Zentrum für Arbeitsmedizin,  
 Ergonomie und Hygiene AG  
 aenergie AG  
 Aequator AG  
 AES Rechtsanwältin  
 Alder Bau AG  
 Alducto AG  
 Alipro AG  
 Alloboissons SA  
 Alpein Software Swiss AG  
 Alpinofen AG  
 Alterszentrum Kehl AG  
 Altes Tramdepot Brauerei Restaurant AG  
 Amici Caffè AG  
 Ammann Gartenbau AG  
 Andermatt Holding AG  
 ara region bern ag  
 ARC Logiciels SA  
 Architram SA  
 Arnold Ehrat AG  
 Art Fahnen AG  
 Ascom Holding AG  
 Ateco Tobler AG  
 Atlantis AG  
 Atlis AG  
 Aton Management SA  
 Australasia Travel Service AG  
 Auto AG Uri  
 Autobetrieb Serntal AG

### B

Bachofen Gruppe AG  
 Bäckerei Rest. Linde AG  
 Balance Hotels AG  
 BalTec Holding AG  
 Bärtschi Optik AG  
 Bauwerk AG  
 Beer Grill AG  
 Bergbahn Scuol AG  
 Bernard Chevalley SA  
 Bernerland Bank AG  
 Betagtenzentrum Emmen AG  
 Beton AG Hüswil  
 Bewilux AG

BHAtteam Ingenieure AG  
 Bière du Boxer SA  
 Bieri & Grisoni SA  
 Bio Test Agro AG  
 Bischof Bau AG  
 Blaser Metallbau AG  
 Boost Holding AG  
 Bösch AG, Schreinerei  
 Boss Holzbau AG  
 Bosshard + Co AG Rümlang  
 Brecht + Co AG  
 BRINER AG Winterthur  
 Brunner Medien AG  
 Bruno Köppel AG  
 Brüttsch Elektronik AG  
 BRZ Schweiz AG  
 BSB + Partner Ingenieure und Planer AG  
 Bucher + Joho AG  
 Buchhaltungs- und Treuhand AG  
 Bühler Maler & Gipser AG  
 Büro Bischof Bern AG  
 Busbetrieb Aarau AG

### C

C. Vanoli AG  
 Cadouest SA  
 Cambridge Editing AG  
 Carbométal SA  
 Casainvest Rheintal AG  
 Cavelti AG  
 Chantier Naval de Corsier Port SA  
 Charpentes Vial SA  
 Chocolat Bernrain AG  
 Clientis Bank Küttigen-Erlinsbach AG  
 Cofex AG  
 Cornaz SA  
 Corti Holding AG  
 Crealogix Holding AG  
 creaTor AG  
 CSA Engineering AG  
 csj collaction ag

### D

D. Martinelli AG  
 Daniel Jutzi AG  
 Data Management Invest AG  
 Datahub AG  
 Demo SCOPE AG  
 DM Bau AG  
 DMB Technics AG  
 Doetsch Grether AG  
 Dr. Castelberg Optometry AG  
 Dr. Deuring + Oehninger AG

Drogerie Anrig AG  
 Druckerei Karl Augustin AG

### E

E. Antenen SA  
 E. Kalt AG  
 E.C. Fischer AG  
 Eberhard Holding AG  
 Eberle Treuhand und Verwaltungs-AG  
 Elan Personal AG  
 Elcase AG  
 Elektrizitätswerk Heiden AG  
 Elkom Partner AG  
 Emaform AG  
 EMCT Swiss-Conntec SA  
 EMH AG  
 Energie 360 Grad AG  
 Energie Zürichsee Linth AG  
 Enerprice Service AG  
 Entourage Medical Esthetic Solutions SA  
 ERNI Group Holding AG  
 Ernst Spalinger AG  
 Estermann AG  
 Etampa AG  
 EW Jaun Energie AG  
 EW Sirmach AG  
 ewp AG  
 Extérieurs 2000 SA

### F

Fässler Gärtnerei AG  
 Fawer Staudenkulturen AG  
 Feldhof Gemüse AG  
 Felix Transport AG  
 Fiduciaire Fidinter SA  
 Fiduria AG  
 First Frame Networkers AG  
 Fischer Papier AG  
 Fischer Reinach AG  
 Fitness-Partner AG  
 Five Informatik AG  
 Fleischmann Immobilien AG  
 Flexofix AG  
 Foffa Conrad AG  
 Forellensee-Garage AG  
 Forming AG  
 Formtec AG  
 Forster und Burgmer AG  
 Frauchiger AG  
 Freestar-Holding AG  
 Frigothem Ferrari AG  
 FSP Architekten AG  
 Füllemann AG Garten-Gartenbau

**G**

G. Ungricht AG  
 Gähler und Partner AG  
 Galvabau AG  
 Gantenbein + Partner AG  
 Garage & Carrosserie RS SA  
 Garage Blaser AG  
 Garage Egger AG  
 Garage Lüscher AG  
 Garage Stahel AG  
 Garage Volet SA  
 Gemasy Generalplanungen AG  
 Gemdat Informatik AG  
 Genolet Toiture Concept SA  
 Geoterra Holding AG  
 Geotest AG  
 Ghisleni Partner AG  
 Glariform AG  
 GLATZ AG  
 Globogal AG  
 Glutz Holding AG  
 Golfplatz Ybrig AG  
 Granol AG, Zeughausstr. 5  
 Gredig & Co. AG  
 Gribi AG Belp  
 Grob AG  
 Groba AG  
 Gründenfelder & Lorenz AG  
 Gustav Gerig AG

**H**

H. Clopath AG  
 Haecky Gruppe  
 Hamotec AG  
 Handwerker & Optiver AG  
 Hans Nobs & Cie AG  
 Hans Senn AG  
 Härtereier Gerster AG  
 Hasler Transport AG  
 Hauenstein Invest AG  
 Haut-lac école internationale bilingue  
 Hegner Fenster AG  
 Heim im Bergli AG  
 Heiniger AG  
 Heitere Events AG  
 Heivi AG  
 Hitz und Partner AG  
 Hof Garage Ducommun AG  
 Hofrat Suess AG  
 Hoher Kasten Drehrestaurant und Seilbahn AG  
 Holzbau Bucher AG  
 Holzbau Moosmann AG  
 Holzpunkt AG  
 Hotel Cervin

Hotel Hof Weissbad AG  
 Hotel Pollux Taugwalder AG  
 Hotel Wolfensberg AG  
 Hunkeler AG  
 Hunziker Partner AG  
 Hutter Dynamics AG  
 HYT SA

**I**

i3 - Information Intelligence Insights AG  
 IBAarau Strom AG  
 IBG Engineering  
 IfA Holding AG  
 Ifanger AG  
 Indupart AG  
 Innomet AG  
 Interkauf AG

**J**

Jaeger Reinigung AG  
 Jean Rutz Textil AG  
 job impuls ag  
 Johann Müller AG  
 Josef Wiederkehr Bauunternehmung  
 Jungfrau Tours AG

**K**

Kalbermatten Haustechnik AG  
 Käseerei Wüthrich AG  
 Keigel AG  
 Kessler & Co AG  
 Kiener Bau AG  
 Kieswerk Hüswil AG  
 Killer Ladenbau AG  
 Kisag AG  
 Kisano Suisse SA  
 Klinik Gais AG  
 Koch AG  
 Koch Generalunternehmen AG  
 Koch Kraftwerk AG  
 KoMe Holding AG  
 Köppli & Partner AG  
 Krebs AG  
 Kress Opticiens SA  
 Kuhn Rikon AG  
 Kühnis Brillen & Optik AG  
 Kunz Schmid Rechtsanwälte und Notare AG  
 Kurt Keller AG

**L**

Landi See AG  
 Läng Schreinerei und Küchenbau AG  
 Lateltin & Monnerat Architectes Sia SA  
 Lehmann Arnegg AG  
 Les Blanchisseries Générales LBG SA  
 Leucom AG  
 Lienhard AG  
 LIHS AG  
 Linth STZ AG  
 Linus Silvestri AG  
 Littlebit Technology AG  
 LIWATEC AG  
 Logicare AG  
 LSG Sky Chefs Catering Schweiz AG  
 Lüscher Gartenbau-Baumschulen AG  
 LUZI fragrance compounds  
 LWB Weldtech AG

**M**

MAB Möbelfabrik Betschart AG  
 Malergeschäft König AG  
 Markenfels AG  
 Marti AG Schreinerei & Schliesstechnik  
 marti engineering ag  
 Martin Lenz AG  
 MBSZ Marketing & Business School Zürich AG  
 Meiko Heimtierbedarf AG  
 Mepha Pharma AG  
 Merbag Holding AG  
 Mercedes-Benz Automobil AG  
 Merial Vertriebs AG  
 Métal-Concept SA  
 Metallwalzwerk AG Menziken  
 Metzgerei Fässler AG  
 Michaud et Mariaux SA  
 Microcut AG  
 Miecra AG  
 Mitreva Treuhand und Revision AG  
 Mitsubishi Center Thun Spymag AG  
 mmg Guggeien-Höchst AG  
 Molkerei Lanz AG  
 Mollet & Co. AG  
 Motorimport AG

**N**

Nebiker AG  
 Neumühle AG  
 Nexvap SA  
 Novis Electronics AG  
 NOVO Business Consultants AG  
 NS Maschinen AG

**O**

Obrist Bauunternehmung AG  
 Oertli Werkzeuge AG  
 OFFIX Holding AG  
 OPAL Associates Holding AG  
 Opdebeeck SA  
 Opes AG  
 Otto Notter Holding AG

**P**

Paci Holding SA  
 Pamisa SA  
 Paro AG  
 Parts World AG  
 Pelletier SA  
 Pestalozzi + Co AG  
 Peter Ruchti AG  
 Pfiffner Holding AG  
 Pfister Gastro AG  
 Pflegezentrum Süssbach AG  
 Pierre-Louis Marti Holding AG  
 Planar AG  
 Planimpuls AG  
 Plättli Ganz Baumaterial Holding AG  
 Poesia Holding AG  
 Polke Ziege vonMoos AG  
 Polygon Chemie AG  
 Praxis Sihlbogen AG  
 Prevent AG  
 Primestay Holding AG  
 Profilpress AG  
 PUNTREIS Center da sanadad SA

**Q**

QDM AG

**R**

Rabotage du Rhône SA  
 Rapp AG  
 Regibus AG  
 Regionalwerke AG Baden  
 Résidence la Source SA  
 Ressorts Industriels SA  
 RLJ Ingénieurs Conseils SA  
 Robusta AG  
 Rotel AG  
 Rotoflex AG  
 Rychiger AG

**S**

S + B Baumanagement AG  
 S.O.L. - Silk Opportunities Ltd  
 Sabag Holding AG  
 Sanitas Krankenversicherung  
 Säntis-Schwebebahn AG  
 Saphir Group Management AG  
 Sarna Plastec AG  
 Sateldranse S.A.  
 Satom SA  
 Schällibaum AG  
 Scheller & Partner AG  
 Scherer & Bühler AG  
 Schlachthof Mittelbünden AG  
 Schmid Metallbau AG  
 Schneebeli Metallbau AG  
 Schöb AG  
 Schrämli Holding AG  
 Schubarth + Co. AG  
 Schüwo AG  
 Schwabe AG  
 Schwabe-Gruppe Schweiz  
 Sdplus Holding SA  
 Seckler AG  
 Securosos SA  
 Semag, Saat- und Pflanzgut AG  
 Sensia AG  
 Shell Switzerland AG  
 Signal AG  
 Silony Medical International AG  
 Sistag AG  
 Soleol SA  
 Solexperts AG  
 Sol-id aw AG  
 Solsana AG  
 Sonnenbau Holding AG  
 Sonnenbergbahn AG  
 Späti Holzbau AG  
 Sportlife Buri AG  
 Stadtbuss Chur AG  
 Stadtmühle Schenk AG  
 Stanserhorn-Bahn AG  
 Stephan SA  
 Sterngarage AG  
 Stuedler Press AG  
 Stoosbahnen AG  
 Stürmsfs AG  
 Supercomputing Systems AG  
 Suter Viandes SA  
 Swiss Keys Management SA  
 Swiss-Chalet Merlischachen AG  
 Swissmeda AG  
 SwissNeutronics AG  
 swissplast AG  
 Swisspro AG

Sybit & Peers AG

Sylvac SA  
 SYSTRONIC-ems SA

**T**

Techfirm Service Provider  
 Télécabine Charmey-Les Dents-Vertes SA  
 Télé-Evolène SA  
 Thermalbad AG  
 Thun Solar AG  
 Tobi Seeobst AG  
 Tobler Haustechnik AG  
 Toldo Strassen- und Tiefbau AG  
 Torrione et Cie SA  
 TS Tor und Service AG  
 Turben Garage AG

**U**

U-blox AG

**V**

Variosystems AG  
 Vettiger Metallbau AG  
 Villars Holding SA  
 von Rohr Holzbau AG  
 VR AG  
 VTL-Insurance + Partner AG

**W**

W & W Immo Informatik AG  
 Walder + Trüb Engineering AG  
 Wälli AG Ingenieure  
 Walser & Co. AG  
 Walter Wittwer Immobilienberatungen AG  
 Wandfluh AG  
 Wandfluh Produktions AG  
 Webaria AG  
 Weber Mécanique SA  
 Wefag AG  
 Weriwald AG  
 Wernli AG  
 Westiform Holding AG  
 Willi Haustechnik AG  
 Willy Marti Holzbau AG  
 Wipf Holding AG  
 witreva treuhand- und revisionsgesellschaft ag  
 Witschi Electronic AG  
 Witschi Group AG  
 WMC IT Solutions AG  
 Wohn- und Pflegeheim Grünau AG  
 Wolgensinger AG



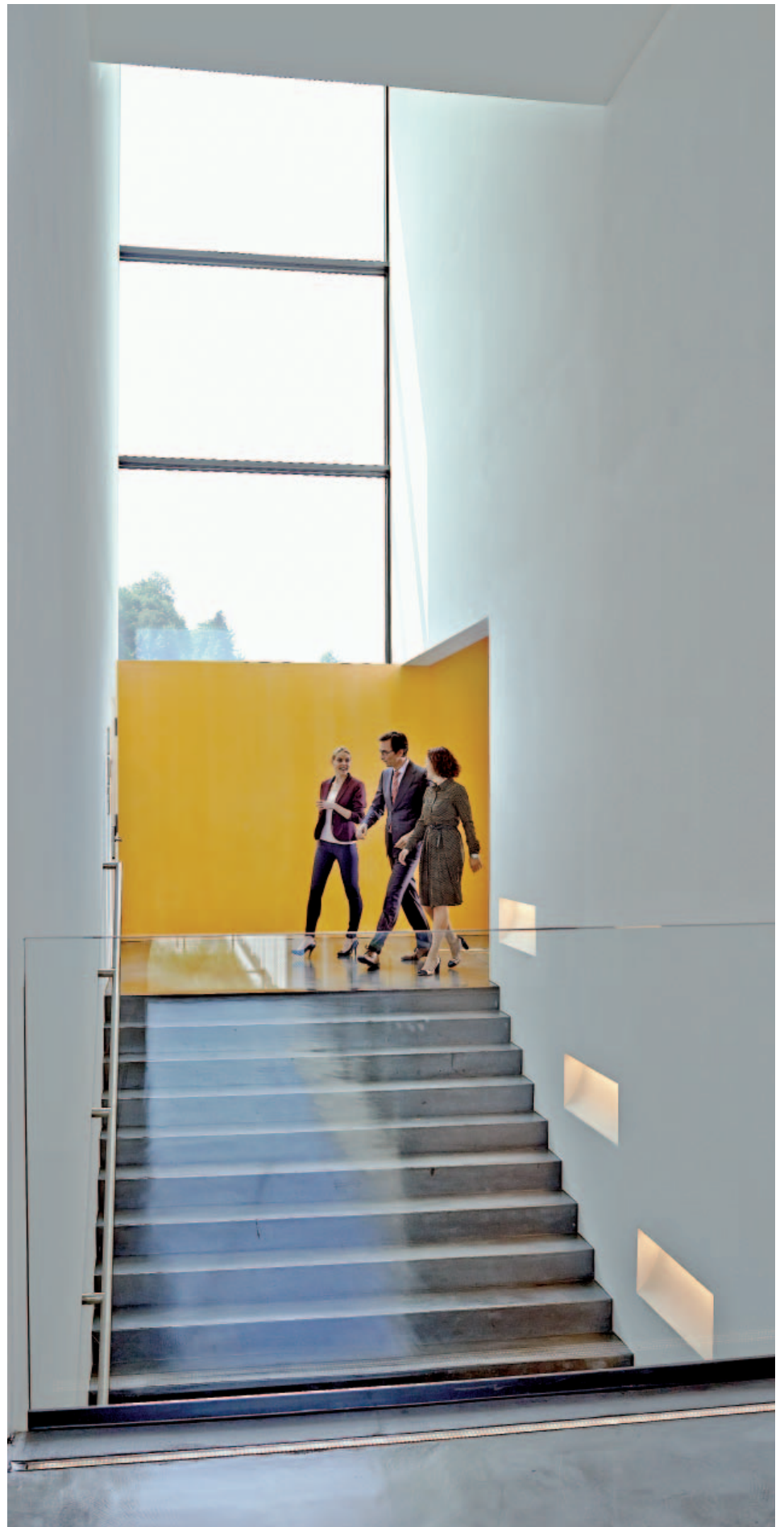
WS-Skyworker AG  
Wyler-Werffeli AG  
Wyon AG

**X**

xappido ag  
X-Tra Production AG

**Z**

Zemp Sanitär AG  
Zulauf AG  
Zürcher Oberland Medien AG  
Züri Elektro AG





## **BDO SA**

Direction Suisse  
Biberiststrasse 16  
4501 Soleure  
Téléphone 032 624 62 05  
info@bdo.ch

## **BDO SA**

Avec 33 succursales et plus de 1'000 collaborateurs, BDO SA est l'adresse privilégiée en Suisse pour les petites et moyennes entreprises, administrations publiques et organisations à but non lucratif en matière de services financiers et fiduciaires, d'audit, de conseil aux entreprises, de conseil fiscal et juridique ainsi que de services informatiques et immobiliers.

BDO SA est le membre suisse, juridiquement indépendant, du réseau international BDO dont le siège est à Bruxelles (B).

[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)