



ÉDITORIAL

## Taux d'emploi faussement élevé en Suisse – les PME sont également confrontées à ce défi

Presque 85% de la population suisse âgée de 15 à 64 ans est active sur le marché du travail, la tendance étant à la hausse. La différence entre la proportion d'actifs chez les femmes (79,9 %) et chez les hommes (88,5 %) s'est réduite au cours de ces dernières années. Ces résultats sont réjouissants. En comparaison européenne, la participation au marché du travail est très élevée en Suisse : la moyenne au sein des Etats de l'UE/AELE se situe vers 73%. On constate toutefois qu'environ 35% des Suisses actifs travaillent à temps partiel, ce qui relativise la participation élevée au marché du travail. L'UE connaît une moyenne nettement plus basse, avec 20% de travail à temps partiel. Si on calcule en équivalents plein temps, la forte proportion de travailleurs à temps partiel fait tomber le taux d'emploi en Suisse à moins de 73% et celui des femmes à près de 60%.

Il existe de nombreuses raisons qui poussent les gens à travailler à temps partiel. Une première partie de ces personnes – probablement la majorité – a librement choisi cette option. Les raisons en sont le souci de concilier vie familiale et vie professionnelle, le haut niveau des salaires en Suisse et la progression fiscale (pénalisation fiscale du mariage). Il y a ensuite un second groupe de personnes qui souhaiteraient augmenter leur taux d'activité, mais qui ne le peuvent pas pour des raisons d'organisation personnelle ou à cause des limites du marché du travail. Le plein emploi représente, d'un point de vue économique, un objectif idéal. Il peut être encouragé par des mesures visant à améliorer la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle ainsi que par des incitations fiscales. La Suisse, confrontée à un manque de main-d'œuvre, peut-elle s'offrir durablement le luxe de sous-exploiter le potentiel de travail de nombreuses personnes hautement formées?

THÈMES

ÉDITORIAL

SHARING EXPERIENCE

**Culture d'entreprise et rémunération**

POLITIQUE

**Initiative Entreprises responsables**

SHARING EXPERIENCE

**Interview de Dr. Kate Sikavica, Responsable Corporate Governance Practice EY Schweiz**

SwissBoardForum

**Réélection globale du Comité**

AGENDA SwissBoardForum

CONTACT

**SwissBoardForum**  
Kapellenstrasse 14  
Case postale, CH-3001 Berne

**Secrétariat romand:**  
Case postale 1215  
CH-1001 Lausanne  
secretariat@swissboardforum.ch  
[www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

Du côté des entreprises, des possibilités d'action résident dans l'aménagement des conditions de travail et la flexibilisation des horaires. De nombreuses avancées ont déjà été faites dans ce domaine, mais les PME sont encore appelées à faire de même. Elles peuvent contribuer à faciliter encore davantage la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale avec des solutions adaptées à chaque situation et à chaque individu. La pénurie de travailleurs qualifiés continuera de s'accroître et la concurrence pour attirer les employés s'intensifiera. La création de nouveaux modèles de travail attrayants aura un caractère stratégique, ce qui constituera également un défi pour le conseil d'administration.

Dans cet esprit, je vous souhaite une bonne lecture. Dans ce numéro, vous trouverez des articles sur la culture d'entreprise et la rémunération, un point de situation sur l'initiative Entreprises responsables, un interview de Dr. Kate Sikavica de notre nouveau partenaire premium EY et le prochain renouvellement du comité.

Avec mes meilleures salutations.

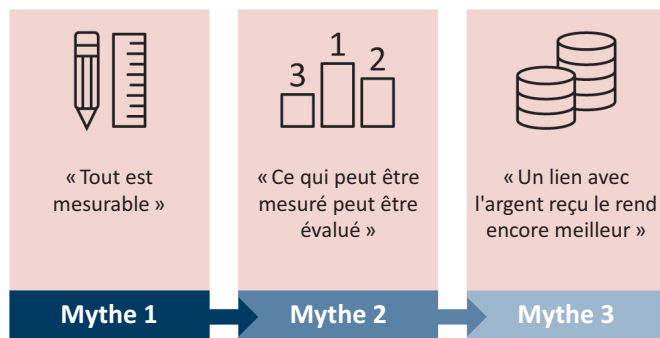
*Martin Troxler*  
*Secrétaire général du SwissBoardForum*

## SHARING EXPERIENCE

# Culture d'entreprise et rémunération

*Dr. Stephan Hostettler*  
*Managing Partner HCM International et*  
*membre du comité du SwissBoardForum*

Jusque dans les années 1990, on supposait que des systèmes de primes très précis et mécaniques avec de nombreux objectifs individuels pouvaient motiver et diriger avec succès les employés. Aujourd'hui, ces systèmes traditionnels ne semblent plus appropriés. Ils sont fondés sur trois mythes qu'il faut remettre en question.



**Mesurer** la contribution d'un employé de façon fiable est devenu presque impossible avec la complexité croissante des tâches cognitives et en période d'agilité et de collaboration collective. **L'évaluation** de ces contributions et leur synthèse dans des notations globales individuelles conduit à des discussions et à des justifications sur ces notations plutôt qu'à de précieuses discussions rétrospectives et à l'identification d'opportunités de développement. Enfin, en **tirer de l'argent** peut stimuler la concurrence entre les employés et nuire à une culture d'innovation et de collaboration.

Les conseils d'administration, en particulier dans les PME, sont de plus en plus préoccupés par l'impact de leurs systèmes de gestion et de rémunération sur les employés, la culture d'entreprise et donc le succès de l'entreprise et la mise en œuvre de sa stratégie. Ces dernières années, de



**Dr. Stephan Hostettler**

est fondateur et Managing Partner de HCM International. Il est, depuis 2002, entrepreneur et consultant en Suisse, aux Etats-Unis, en Europe ainsi que dans d'autres régions du monde. Grâce à ses activités d'enseignement à l'Université de Saint-Gall, à ses contributions spécialisées et à ses publications, Stephan Hostettler est considéré comme un expert et un leader d'opinion dans les domaines de la Corporate Governance, de la culture d'entreprise et de la rémunération des cadres et a aidé plus de 350 entreprises à appliquer des recommandations concrètes. En qualité de conférencier invité, il est reconnu pour ses apparitions à diverses conférences, dont les TED Talks.

*Stephan Hostettler est membre du comité du SwissBoardForum depuis 2019.*

nombreuses grandes entreprises et beaucoup de PME ont remanié entièrement leurs systèmes de gestion et de rémunération à cet égard.

Comment pouvons-nous également garantir la création d'une culture de collaboration? L'approche HCM : «Séparation du leadership et de l'argent».

Trois aspects importants pour les conseils d'administration des PME :

**Comprendre que la façon dont vous payez influe sur le comportement et donc sur la culture.** Selon une enquête représentative commandée par HCM en 2017, environ 70% de la population suisse était de cet avis. Au lieu d'être une incitation à la performance individuelle, les primes devraient être considérées davantage comme un instrument de reconnaissance de la réussite commune.

**Ne pas tomber dans un mode mécanique de pensée.** Avant tout, les PME doivent être conscientes de leurs racines: l'esprit d'entreprise. C'est l'une des idées de base des régimes de participation aux bénéfices. Ces régimes sont généralement moins mécaniques et plus intégratifs que les régimes d'intéressement aux bénéfices et créent un sentiment d'appartenance parmi les employés.

**La performance (le profit) compte, tout comme la qualité.** Pour que les régimes de participation aux bénéfices soient efficaces et servent leurs objectifs, ils doivent être conçus avec soin. Les trois éléments clés suivants méritent une attention particulière : Où les bénéfices sont-ils mesurés ? Comment la qualité du profit est-elle prise en compte ? Comment est-il distribué ?

Permettez-moi de vous parler de l'exemple d'un client, une PME du secteur industriel dirigée par son propriétaire, qui a complètement remanié son système de management et

de rémunération l'année dernière. Le premier système était considéré comme opaque, complexe, inapproprié et en même temps dépassé pour soutenir l'effet culturel souhaité (poursuite collective du succès). Le rendement individuel n'était pas non plus satisfaisant.

La solution consistait à «séparer la gestion de l'argent» afin de s'aligner sur les tendances actuelles du marché et d'améliorer les effets culturels. Nous avons développé un système de rémunération entièrement nouveau qui consiste en un système de participation aux bénéfices à l'échelle du Groupe, dans le cadre duquel les bénéfices réalisés ensemble sont partagés, en tenant compte de leur qualité. Le système de gestion du rendement réajusté a été conçu pour éliminer la nécessité d'attribuer des notations individuelles globales et pour favoriser des évaluations des employés plus ouvertes, plus souples, plus fréquentes, moins normalisées et sans frais.

## POLITIQUE

# Initiative Entreprises responsables



L'Initiative Entreprises responsables (titre complet: «Entreprises responsables - pour protéger l'être humain et l'environnement») a été déposée par des ONG et des syndicats en octobre 2016. Elle oblige les entreprises basées en Suisse à respecter les droits de l'homme et les normes environnementales à l'étranger également. Pour ce faire, les entreprises devraient procéder régulièrement à un examen de la diligence raisonnable en ce qui concerne les effets de leurs activités économiques, les mesures préventives ou la correction des déficiences et d'établir un rapport à ce sujet. L'objectif visé est de tenir les entreprises ou leurs filiales responsables de leurs manquements.

Le Conseil fédéral reconnaît le bien-fondé des objectifs de l'initiative, mais s'y oppose et considère qu'elle nuirait à la place économique suisse. L'obligation de diligence raisonnable va trop loin et la responsabilité encourue est bien plus grande que ce que prévoient les législations dans d'autres pays. Le Conseil fédéral n'a pas envisagé de contre-projet direct (à l'exception du règlement pour les entreprises du secteur des matières premières proposé dans le cadre de la révision du droit des sociétés anonymes). Le Conseil national a toutefois présenté un contre-projet indirect au

niveau législatif. Au Conseil des Etats, la Commission des affaires juridiques a approuvé cette proposition sous une forme modifiée (introduction d'une clause de subsidiarité), mais le Conseil des Etats a rejeté la copie du Conseil National lors de la session de printemps. La majorité du Conseil des Etats considère que la réglementation n'est pas nécessaire et, en particulier, que le renversement du fardeau de la preuve est préjudiciable aux entreprises suisses. Lors de sa session d'avril, la Commission juridique du Conseil national a toutefois décidé de s'en tenir à sa contre-proposition et a souligné que d'importants acteurs économiques souhaitaient également un contre-projet indirect afin de permettre le retrait de cette initiative. Si le Conseil national approuve sa Commission, le ping-pong entre les Conseils se poursuivra, avec une issue incertaine.

Contrairement à ce que son nom laisse entendre, l'initiative touche non seulement les entreprises multinationales, mais aussi les PME en Suisse, que ce soit par l'intermédiaire de leurs filiales à l'étranger ou en tant que fournisseurs. Le respect des droits de l'homme et la protection de l'environnement sont des préoccupations fondamentales du SwissBoardForum et il va sans dire que les PME – comme les grandes entreprises – doivent également se conformer aux normes pertinentes (ONU/OCDE) pour des raisons de principe. Toutefois, l'obligation de diligence pour les PME, qui entraînerait des coûts considérables, est considérée comme trop lourde de conséquences. Les petites PME devraient ainsi supporter des coûts disproportionnés, car elles n'ont pas les mêmes capacités que les grandes entreprises. Ces considérations doivent être prises en compte par le législateur dans l'intérêt des PME.

## Interview de Dr. Kate Sikavica, Responsable Corporate Governance Practice EY Suisse



### EY dispose désormais également d'un "Corporate Governance & Board Services" en Suisse. Quels sont les objectifs d'EY et quelle est son offre spécifique?

Corporate Governance & Board Service sont des services destinés aux membres de conseil d'administration, aux présidents de CA, aux comités et aux secrétaires d'entreprise. L'offre comprend des audits d'efficacité, des analyses du niveau de maturité de la Corporate governance, l'évaluation et l'optimisation des rapports de Corporate governance ainsi que des conseils Corporate governance lors d'IPOs. EY souhaite ainsi contribuer à la professionnalisation progressive des activités du conseil d'administration. Nous desservons les marchés suisse, allemand et autrichien avec une équipe qui, bien que dispersée géographiquement, travaille en étroite collaboration. Cela présente l'avantage de nous permettre, le cas échéant, de fournir également des conseils sur des questions de réglementation européenne, telles que la mise en œuvre des recommandations de l'autorité bancaire européenne (ABE) sur l'évaluation des compétences dans le secteur bancaire ou la nouvelle directive relative aux droits des actionnaires.

### En quoi l'offre d'EY diffère-t-elle de celle d'autres prestataires, tels que les cabinets d'avocats ou les consultants en personnel?

En tant que cabinet d'audit, nous connaissons bien les exigences réglementaires des entreprises et sommes toujours au courant des derniers développements. Dans cette perspective, nous conseillons également les entreprises sur les questions de conformité. Cependant, nos conseils vont au-delà de la simple garantie de conformité du point de vue réglementaire. C'est sans aucun doute important, mais ce n'est qu'un premier pas sur la voie d'une Corporate governance efficace et efficiente et ce n'est pas une caractéristique distinctive qui donne aux entreprises un avantage concurrentiel stratégique. C'est pourquoi nous aidons les entreprises à mettre en place des structures et des processus de gestion et de contrôle appropriés qui sont applicables à leur branche, leur taille et leur phase de cycle de vie.



**Dr. Kate Sikavica**

dirige le département Corporate Governance Practice de EY en Allemagne, en Autriche et en Suisse. Elle est spécialiste dans les questions liées à la conception de structures de gouvernance optimales et au management stratégique des actionnaires et a publié plus de 20 articles sur la Corporate Governance et donné plus de 30 conférences. Avant sa carrière de consultante, Kate Sikavica a travaillé en Allemagne et aux Etats-Unis en qualité de professeur adjointe en matière de Corporate Governance. Elle est titulaire d'un doctorat en Corporate Governance de l'Université de Saint-Gall et de la Kellogg School of Management, ainsi que d'une maîtrise en communication et administration d'entreprises de l'Université de Zurich.

*EY est partenaire Premium du SwissBoardForum depuis le 1.1.2019. L'entretien a été mené par Martin Troxler, secrétaire général du SwissBoardForum.*

Les solutions sur mesure sont particulièrement importantes en Suisse et pour les PME, car nous avons jusqu'à présent limité le champ d'application de la réglementation à un niveau modéré et les entreprises disposent d'une marge de manœuvre. Conclusion : notre offre est complémentaire, mais pas en concurrence avec celle des avocats et des conseillers en personnel.

### Quelles tendances voyez-vous pour l'avenir dans le domaine de la Corporate governance? À quoi les sociétés et les membres de leur conseil d'administration devraient-ils être préparés?

La réglementation dans le domaine de la Corporate governance, mais aussi les exigences en matière d'efficacité, continueront à augmenter à l'avenir. Cela n'est pas seulement demandé par le législateur, mais de plus en plus aussi par d'autres parties prenantes (par exemple, les actionnaires minoritaires). Il en découle que les rapports de forces dans les entreprises se déplacent de plus en plus en faveur du conseil d'administration, qui a encore plus de devoirs. La professionnalisation est donc inévitable. Cela se reflète dans le fait que les membres du conseil d'administration ont non seulement des compétences spécialisées, mais aussi qu'ils ont aussi besoin de connaître la Corporate governance. Les entreprises qui ne suivent pas ce rythme risquent non seulement de perdre leur réputation, mais aussi, dans le pire des cas, de subir une perte de croissance parce qu'elles ne disposent pas d'un organe qui leur donne des conseils objectifs.

# Réélection globale du Comité

L'un des temps forts de l'Assemblée générale 2019 a été l'élection des nouveaux membres du Comité pour la période 2019-2021. Le SwissBoardForum est très heureux d'accueillir trois personnalités exceptionnelles au sein du Comité et se réjouit de cette prochaine collaboration.

Le SwissBoardForum remercie Dominique Freymond, membre sortant après un long mandat au sein du Comité et vice-président, très apprécié pour son très fort engagement et se réjouit qu'il reste au SwissBoardForum et qu'il continue de servir pour les intérêts de l'association, du Comité et de la Corporate Governance. Dominique Freymond a été dûment libéré de ses fonctions à l'assemblée. Nous lui souhaitons bonne chance et plein succès dans ses futures activités.

Les nouveaux membres du Comité sont (par ordre alphabétique):



**Anne Bobillier**, née en 1965, manager, a été directrice de la succursale de Suisse romande de Bechtle Steffen Suisse SA à Carouge (GE) jusqu'à fin 2018. Depuis début 2019, elle est responsable de la gestion de projets stratégiques pour Bechtle Steffen Suisse SA. Elle est membre du conseil d'administration de Romande Energie, Skyguide, Skysoft-ATM et de la Chambre de commerce et d'industrie Franco-suisse (CCIFS).



**Gian-Luca Lardi**, né en 1969, ingénieur diplômé EPF/MBA HSG, est propriétaire d'aequilag SA depuis 2018 et président de la Société Suisse des Entrepreneurs (SSE). Jusqu'en 2017, il a été CEO de CSC Entreprise de constructions SA. Il a des mandats CA chez CSC Entreprise de constructions SA, SUVA, HG Commerciale et Campus Sursee. Il est aussi membre des conseils d'administration d'economiesuisse, de l'Union patronale suisse (UPS), de l'Union suisse des arts et métiers (usam), de constructionsuisse et routesuisse.



**Karin Perraudin**, née en 1974, experte-comptable diplômée, consultante et administratrice professionnelle, est propriétaire de K. Perraudin Fiduciaire (audit, conseil fiscal) depuis 2003. Auparavant, elle a été Senior Auditor chez PwC pendant 5 ans et membre du conseil d'administration de la BCVS pendant 12 ans. Elle siège aux conseils d'administration du Groupe Mutuel (présidente du CA), de fenaco, de l'Aéroport de Genève et est présidente de Valais/Wallis Promotion.

20 août 2019

## Erfolgreiche Nachfolgeplanung im Verwaltungsrat oder in der Geschäftsleitung – Best Practice

Eva Bachmann, Managing Partner, Boyden global executive search AG

Ines Pöschel, Partnerin Kellerhals Carrard, Vorstand SwissBoardForum

Au Premier, Zurich

17 septembre 2019

## Haftung des VR und Lehren aus dem Fall Swissair

Stefanie Meier-Gubser, Partner advokatur56 ag

Ines Pöschel, Partnerin Kellerhals Carrard, Vorstand SwissBoardForum

Hôtel Schweizerhof, Berne

3 octobre 2019 (nouvelle date!)

## Meilleures Pratiques pour l'Audit des PME: Quels sont les points de l'ordre du jour les plus importants pour le comité d'audit?

Laurent Bludzien, Partner, Market Leader Romandie et Tessin, vice-président EY Suisse

Hôtel Alpha Palmiers, Lausanne

17 octobre 2019

## Best Practice für den KMU Audit: Was gehört auf die Traktandenliste eines KMU Audit Committees?

André Schaub, Partner, Leiter Wirtschaftsprüfung und Mitglied der Geschäftsleitung von EY Schweiz

Au Premier, Zurich

Le calendrier des manifestations (y compris l'inscription en ligne) et des informations sur les événements de nos partenaires peuvent être consultés sur notre site internet [www.swissboardforum.ch/events](http://www.swissboardforum.ch/events).

## IMPRESSUM

### Rédacteur responsable:

Martin Troxler, secrétaire général du SwissBoardForum

**Traduction:** Sandrine Hanhardt Redondo, secrétaire générale romande du SwissBoardForum

**Layout:** Silversign GmbH, Berne | **Images:** [www.istock.com](http://www.istock.com) SwissBoardForum | point paraît quatre fois par année

**Information:** [www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

Partenaires principaux :



Partenaires médias :