

# Knight Gianella

Excellence in Executive Search and Board Appointments  
Our passion since 1965

## Knight Gianella Enquête des CA 2018/19



Enquête auprès des membres du Conseil d'administration de  
grandes entreprises suisses cotées et non cotées en bourse

# Introduction

- **Enquête CA Knight Gianella**

Le « monde » de la Corporate Governance est toujours aussi frénétique et pose constamment de nouveaux défis aux Conseils d'administration. À l'évolution des enjeux politiques nationaux et internationaux viennent sans cesse s'ajouter des complexités économiques supplémentaires avec les opportunités et les risques qu'elles représentent pour les entreprises. Les exigences et les conditions de l'activité du CA évoluent selon cette tendance, et parallèlement le portefeuille de compétences de chaque comité du CA. Pour mieux les comprendre et pour tirer les bonnes conclusions des plans de relève qui sont à l'ordre du jour dans de nombreux comités du CA, il est judicieux de se forger une vue d'ensemble représentative. Cette année encore, nous tenons à vous la soumettre en votre qualité de membre du Conseil d'administration concerné.

Knight Gianella a élaboré un questionnaire et a engagé Dichter Research pour mener une enquête en ligne anonyme auprès de membres du Conseil d'administration d'entreprises cotées et non cotées en bourse en Suisse.

- **Knight Gianella ([www.knightgianella.ch](http://www.knightgianella.ch))**

Knight Gianella se concentre sur la recherche directe nationale et internationale de dirigeants et conseille des entreprises et organisations sélectionnées dans l'attribution de positions clefs au niveau de la direction et du Conseil d'administration. Fondés en 1965 en tant que membre d'un groupe-conseil nord-américain, depuis la moitié des années nonante nous sommes un partenaire indépendant, axé sur un mode de pensée et d'action suisse ayant le caractère d'une boutique. Nos clients font appel à nous pour obtenir des conseils sur des plans d'action spécifiques et sensibles sur le plan de la procédure, voire pour l'attribution de nouveaux postes. Nos qualités résident dans notre longue expérience en conseil dans des situations exceptionnelles pour les entreprises ou pour les constellations de personnels. Nos points forts sont la recherche de personnel très qualifié et international couplée à un réseau relationnel vraiment exceptionnel. Notre taux de réussite au cours de ces dernières années est élevé, 98 %, le Repeat Business (la continuité de la clientèle acquise) de plus de 70 %. En moyenne, au cours des dernières années fiscales, nos deux partenaires Sandro V. Gianella et Stephan Reifferscheid ont occupé environ trente postes au niveau du top management et du Conseil d'administration avec succès et durablement.

Pour discuter et trouver les réponses à vos questions, Sandro V. Gianella, l'initiateur du baromètre d'opinion des CA Knight Gianella, se tient volontiers à votre disposition au +41 44 421 29 03 ou à [svg@knightgianella.ch](mailto:svg@knightgianella.ch).

## Sommaire

- Contexte
- Conclusion
- Résultats

## Contexte

### *Représentativité, taux de retour*

**Grande représentativité de l'enquête pour l'économie suisse.**

- Les **160 participants** représentent **627 mandats de Conseil d'administration**.
- **Taux de retour très élevé de 27 %** des 583 membres de Conseil d'administration contactés.

### *Échantillon*

Total n=160 membres du Conseil d'administration

- 82 % d'hommes et 18 % de femmes
- 54 % PCA et 46 % CA

### *Groupe cible et terminologie*

Membres du Conseil d'administration de sociétés suisses cotées en bourse et de grandes sociétés suisses non cotées en bourses.

Dans ce rapport, CA est employé comme terme générique pour PCA et CA.

### *Méthode*

Enquête en ligne anonyme menée par DICHTER RESEARCH, institut de recherche motivationnelle et de recherche marketing, Zurich, après information préalable des personnes cibles effectuée par Knight Gianella.

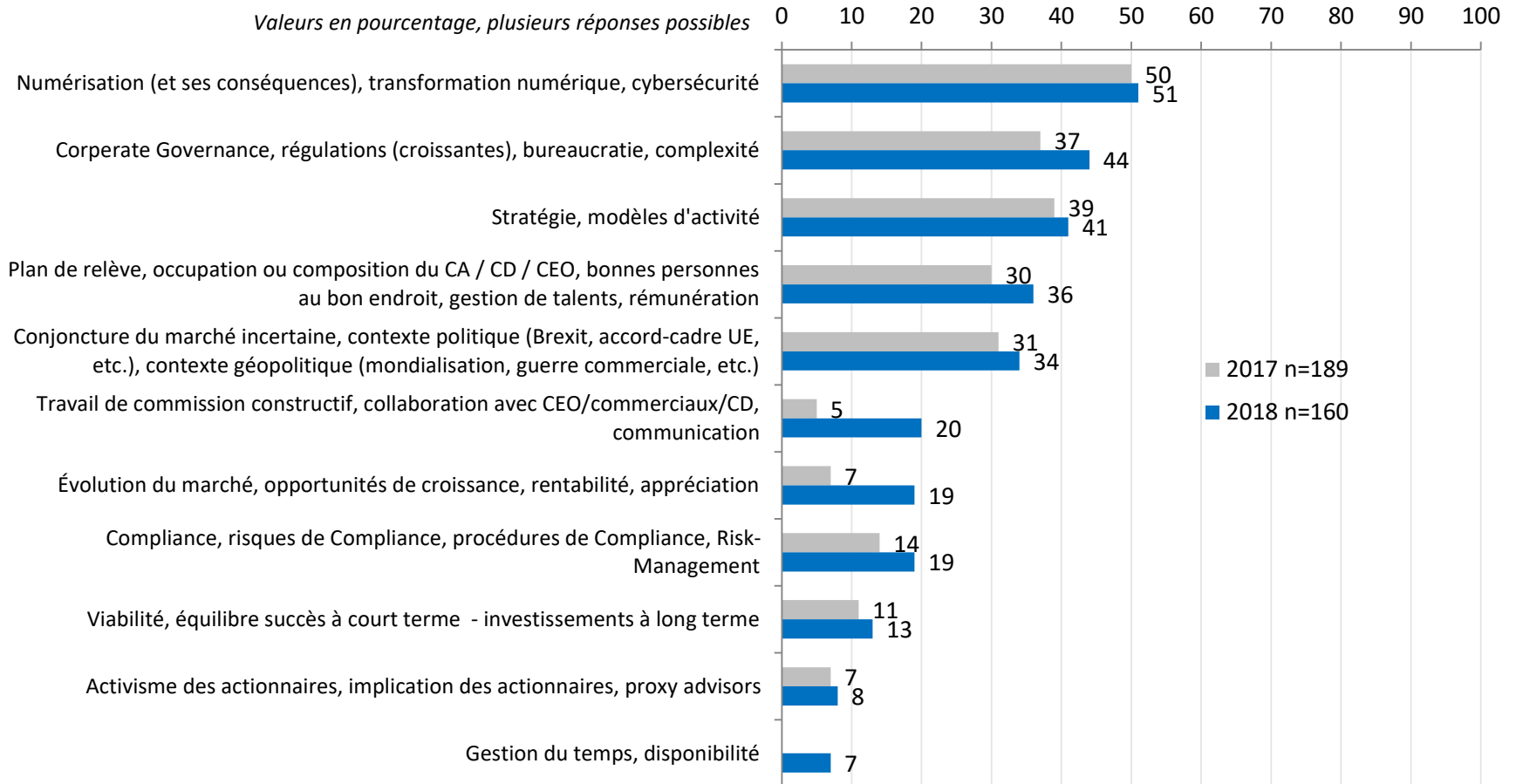
Enquête menée du 14 août au 1 octobre 2018.

## Conclusion

- Les membres du Conseil d'administration interrogés jugent les conditions liées à une activité au sein du CA comme étant en 2018 tout aussi exigeantes qu'en 2017. De plus, le niveau d'exigence va probablement s'accroître dans le futur.
  - Le plus grand défi actuel posé aux membres du CA est la numérisation et ses conséquences. Elle est placée au centre des priorités de l'ordre du jour du CA, au même titre que la Corporate Governance et les questions de stratégie.
  - La cybersécurité tout comme les répercussions négatives de la transformation technologique passent par contre en deuxième plan.
  - Par rapport à l'année précédente, la collaboration entre le CA et le CD ainsi que les commissions du CA, la rentabilité et la gestion (individuelle) du temps ont posé davantage de défis aux membres du CA en 2018 .
  - D'après les membres du CA, les principaux défis pour les CEO sont, en dehors de la numérisation, les postes à pourvoir et la rentabilité. Ces deux aspects ont considérablement pris de l'ampleur par rapport à 2017.
- La plupart des entreprises sont en pleine transformation numérique.
  - Les membres du CA tout comme les CEO doivent se plier à des exigences en matière d'adaptation de stratégie, d'élargissement des compétences, de promotion de la flexibilité et d'investissements correspondants.
- La même grande pertinence est attribuée par les membres du CA au plan de relève pour les CEO / CD et CA.
  - Les exigences imposées à un membre du CA se diversifient, avec une forte pression sur les compétences thématiques (technologie, numérisation, compliance, risk management) et l'expertise du secteur, du marché ou de l'internationalisation à la charge de la Direction générale.
  - Ces exigences professionnelles imposées à un membre du CA étant difficilement conciliables avec l'indépendance et la flexibilité au niveau des disponibilités, le recrutement de membres du CA qualifiés se corse.
- Une évaluation du Conseil d'administration est jugée utile.
  - L'évaluation doit être à l'initiative du Président du Conseil d'administration en mettant l'accent sur les thématiques « Compétences et expertise » et « Engagement et collaboration ».
  - Deux tiers des membres du CA interrogés estiment que des membres dans « leur » Conseil d'administration doivent être remplacés très prochainement, soit en raison de leur âge ou de la durée du mandat, soit en raison d'un manque de compétence ou d'indépendance.
- Quant aux modèles de rémunération, une réelle démarche de transparence se profile pour l'avenir.
  - Par ailleurs, une part étonnante de 34 % partage l'avis que les systèmes de rémunération devront reposer à l'avenir sur le consensus, et non comme jusqu'alors sur le marché.
  - Le CEO-Pay-Ratio (par ex. salaire du CEO par rapport au revenu moyen des collaborateurs de l'entreprise) est majoritairement refusé en tant que principe de quantification de rémunération de la haute direction et il est peu probable qu'il soit introduit de plein gré.

# 1. Défis et évolutions actuels de votre travail au CA (1/2)

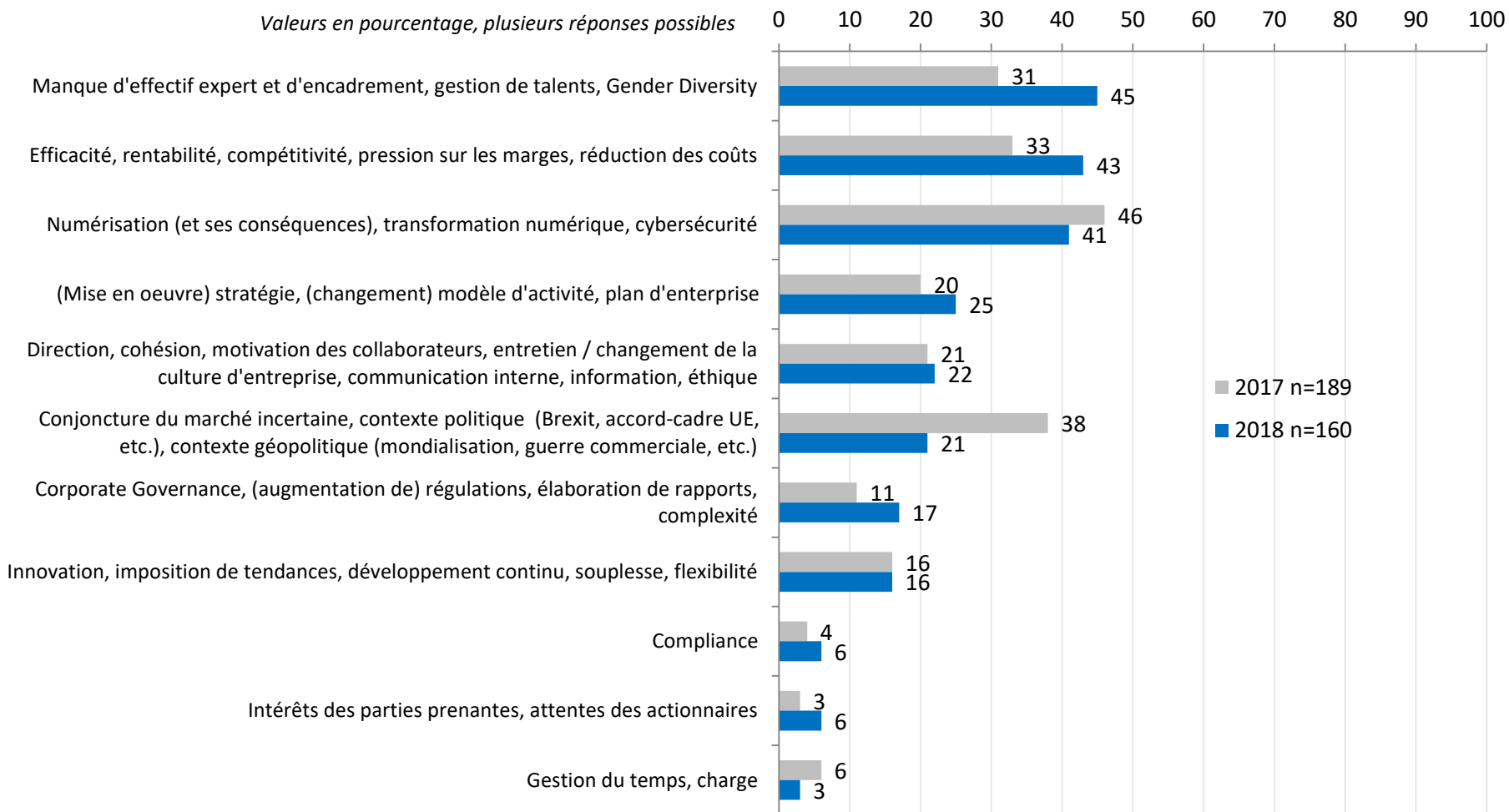
2018 « Pour commencer, nous vous prions de noter quelques mots-clés qui représentent aujourd'hui pour vous, en tant que membre du Conseil d'administration, les défis actuels pour le CA. »



En 2018, le défi actuel le plus important reste clairement la numérisation et ses conséquences pour les membres du CA. On compte parmi les 5 thèmes essentiels également la Corporate Governance, la stratégie et le(s) modèle(s) d'activité, l'occupation de la haute direction et des postes du CA ainsi que le contexte du marché incertain. Par rapport à l'année précédente, la collaboration entre les différents comités du CA et le CEO/CD, la rentabilité et la gestion (individuelle) du temps sont toujours considérées comme des défis majeurs en 2018.

# 1. Défis et évolutions actuels de votre travail au CA (2/2)

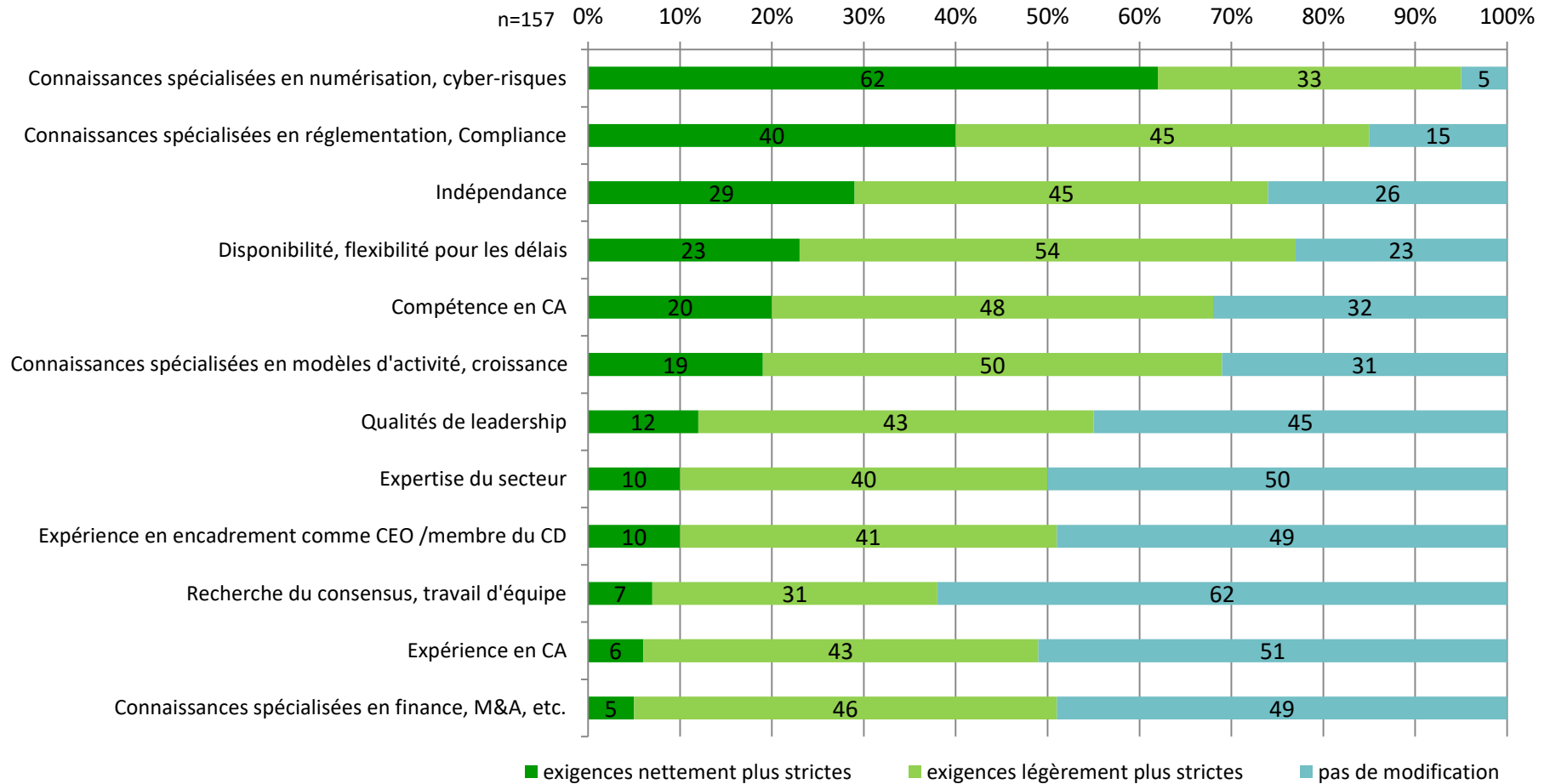
2018 « Pour commencer, nous vous prions de noter quelques mots-clés qui représentent aujourd'hui pour vous, en tant que membre du Conseil d'administration, les défis actuels pour les CEO. »



D'après les membres du CA, les CEO se voient en 2018 confrontés à bien plus de défis en matière d'occupation de postes clés et de rentabilité que l'année précédente. La numérisation reste toujours autant un défi de taille. Le contexte du marché incertain n'est plus d'importance capitale pour les CEO, car il s'agit plutôt d'un thème du CA.

## 2. Changements dans votre travail au CA au cours des trois à cinq dernières années

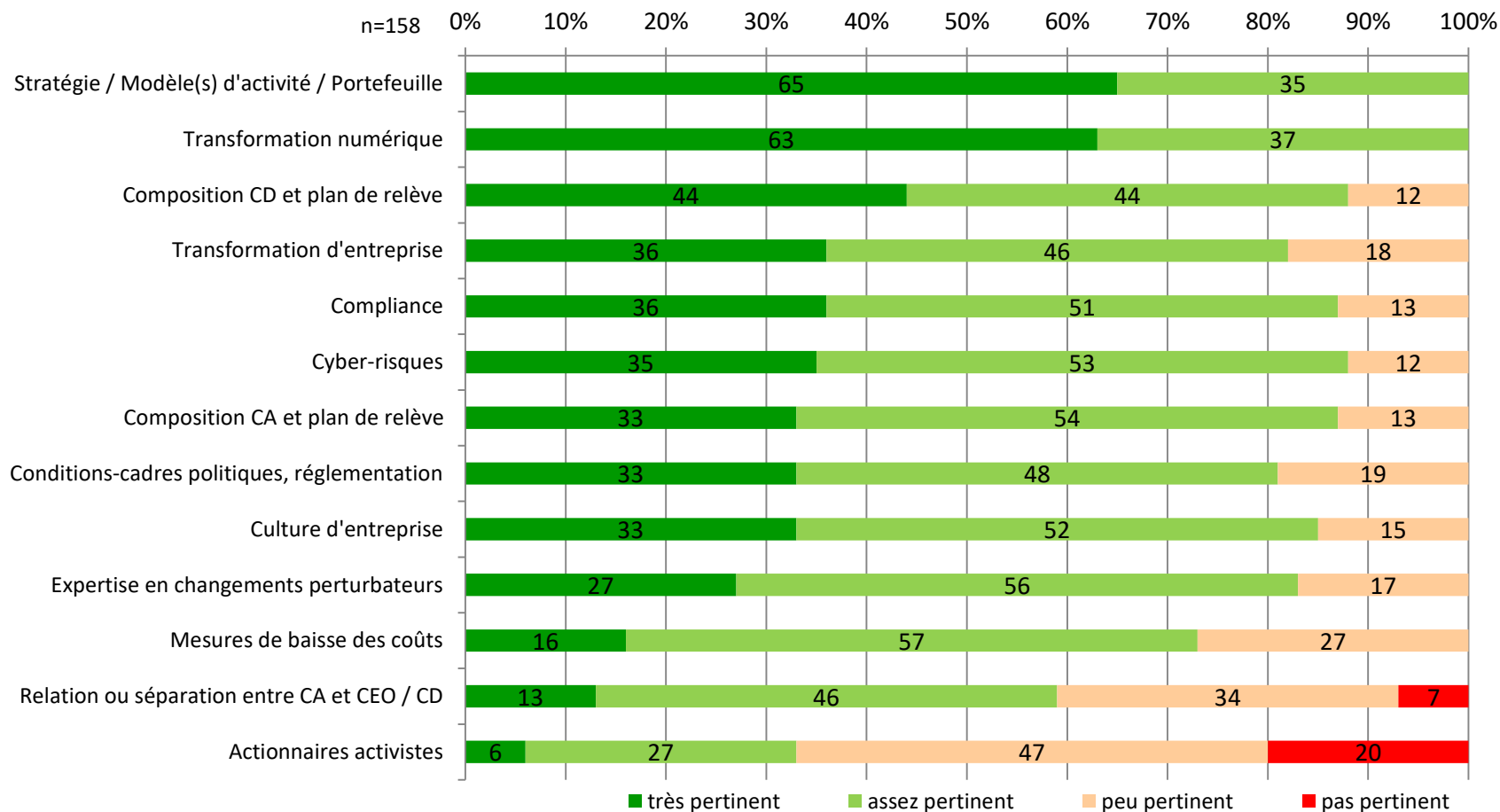
2018 : « À quel point les exigences imposées aux membres du CA ont changé au cours des trois à cinq années en matière de... »



**Le renforcement des exigences imposées aux membres du CA est loin de s'arrêter, même en 2018, surtout en matière de savoir-faire, d'indépendance et de disponibilité.**

### 3. Évolutions actuelles de votre travail au CA : généralités

2018 : « Quelle est la pertinence des thèmes suivants à l'ordre du jour du comité de « votre » Conseil d'administration ? »

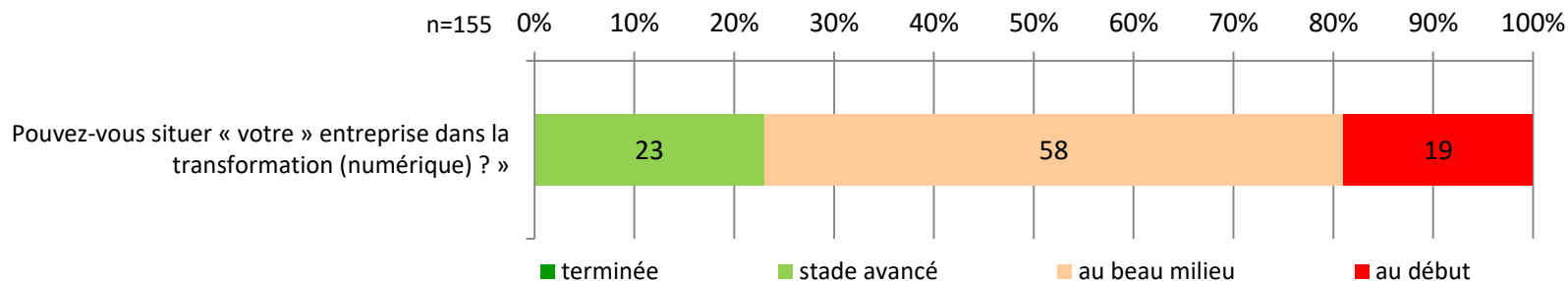


La grande pertinence de nombreux thèmes démontre la complexité et l'ampleur des défis actuels dans le travail au CA. Les deux thèmes prédominants à l'ordre du jour du CA sont en 2018 également la stratégie et la transformation numérique. Les cyber-risques tout comme les répercussions négatives de la transformation technologique sont majoritairement mis en second plan.

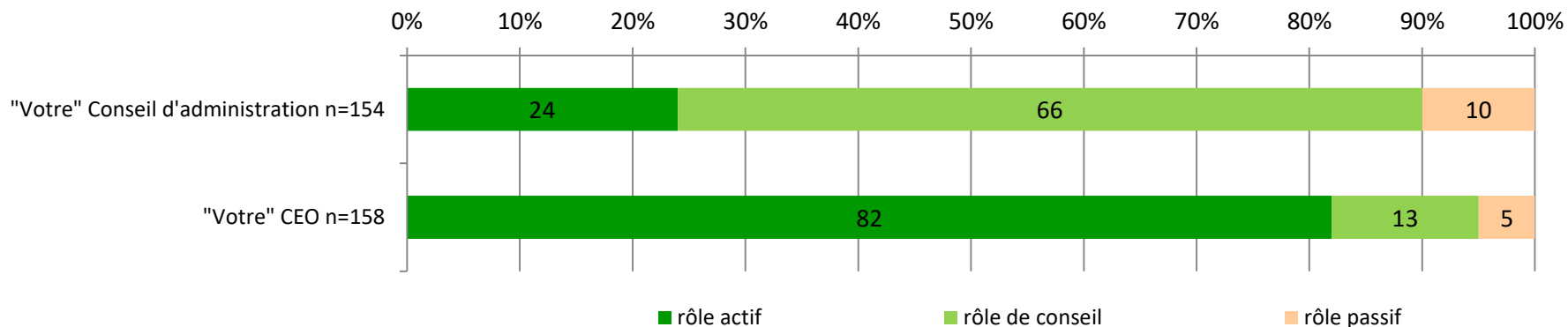


### 3. Évolutions actuelles de votre travail au CA : concernant la transformation numérique (1/3)

2018 : « Pouvez-vous situer « votre » entreprise dans la transformation (numérique) ? »



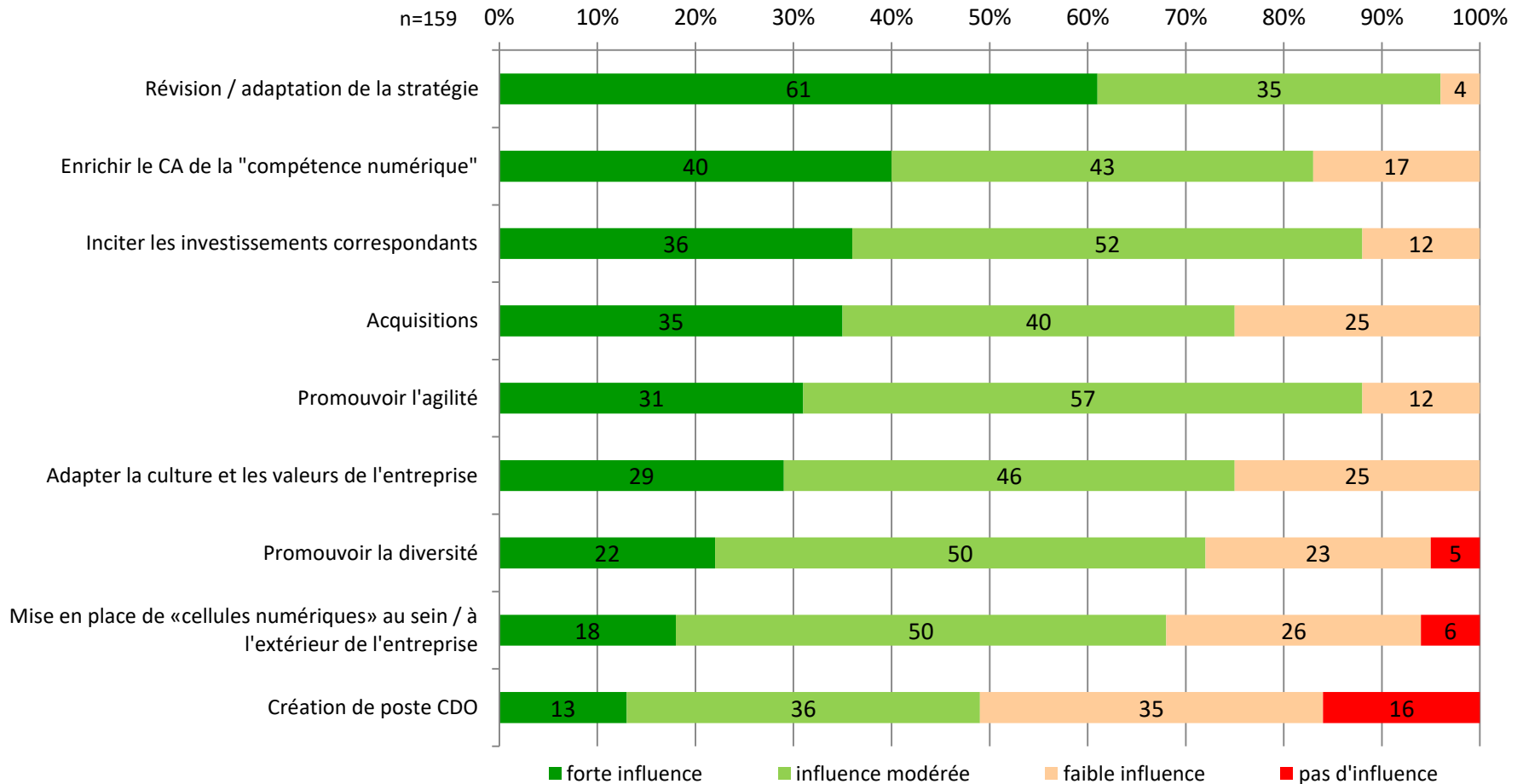
2018 : « Quel rôle joue « votre » Conseil d'administration / « votre » CEO dans la transformation (numérique) ? »



**La majorité des membres du CA interrogés situent « leur » entreprise en pleine transformation numérique. À cet égard, le Conseil d'administration joue surtout un rôle de conseil tandis que le CEO joue un rôle actif.**

### 3. Évolutions actuelles de votre travail au CA : concernant la transformation numérique (2/3)

2018 : « Quel est le degré d'influence de « votre » **Conseil d'administration** sur la transformation (numérique) dans « votre » entreprise en termes de... »

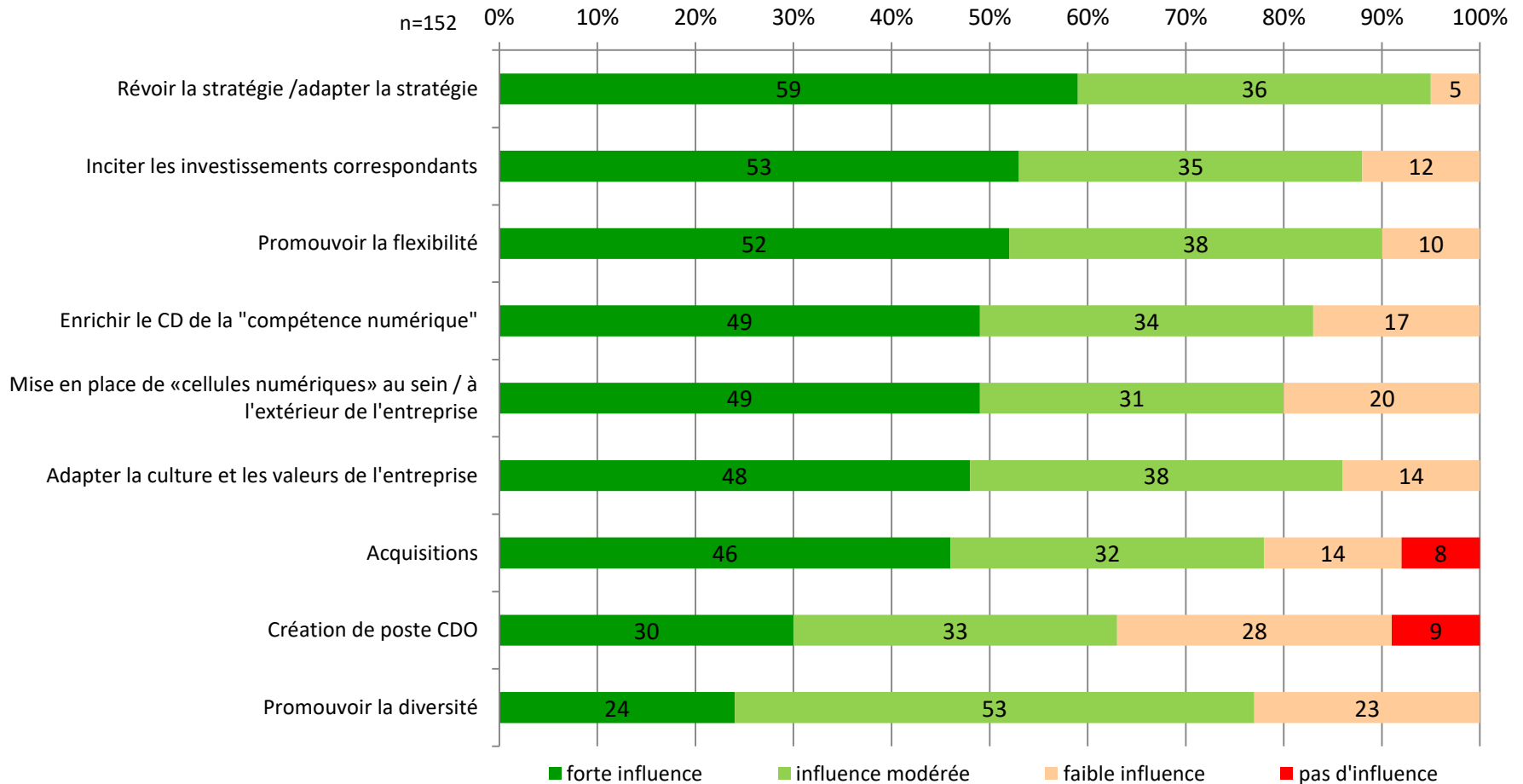


**Même en 2018, la transformation numérique est le thème central (prédominant) pour le Conseil d'administration et l'incite à prendre position dans différents aspects de la numérisation.**

**L'accent est surtout mis sur l'adaptation de la stratégie, et pas tant sur la création d'un poste CDO.**

### 3. Évolutions actuelles de votre travail au CA : concernant la transformation numérique (3/3)

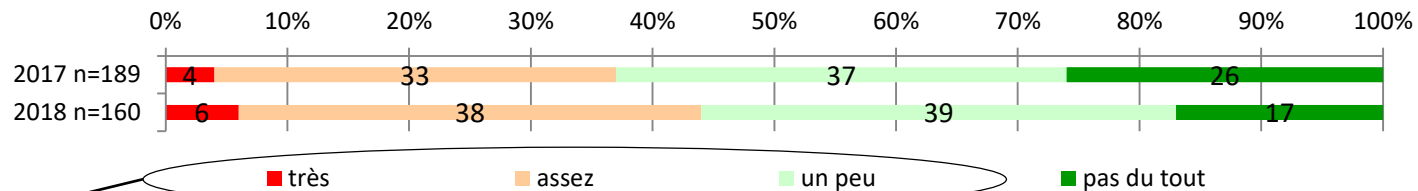
2018 : « Quel est le degré d'influence de « votre » CEO sur la transformation (numérique) dans « votre » entreprise en termes de...



**D'après les propos recueillis des membres du CA interrogés, même les CEO exercent une forte influence sur l'adaptation de la stratégie en matière de transformation numérique. Le CEO incite les investissements correspondants et prône la flexibilité. La création d'un poste CDO tout comme la promotion de la diversité exercent la plus faible influence.**

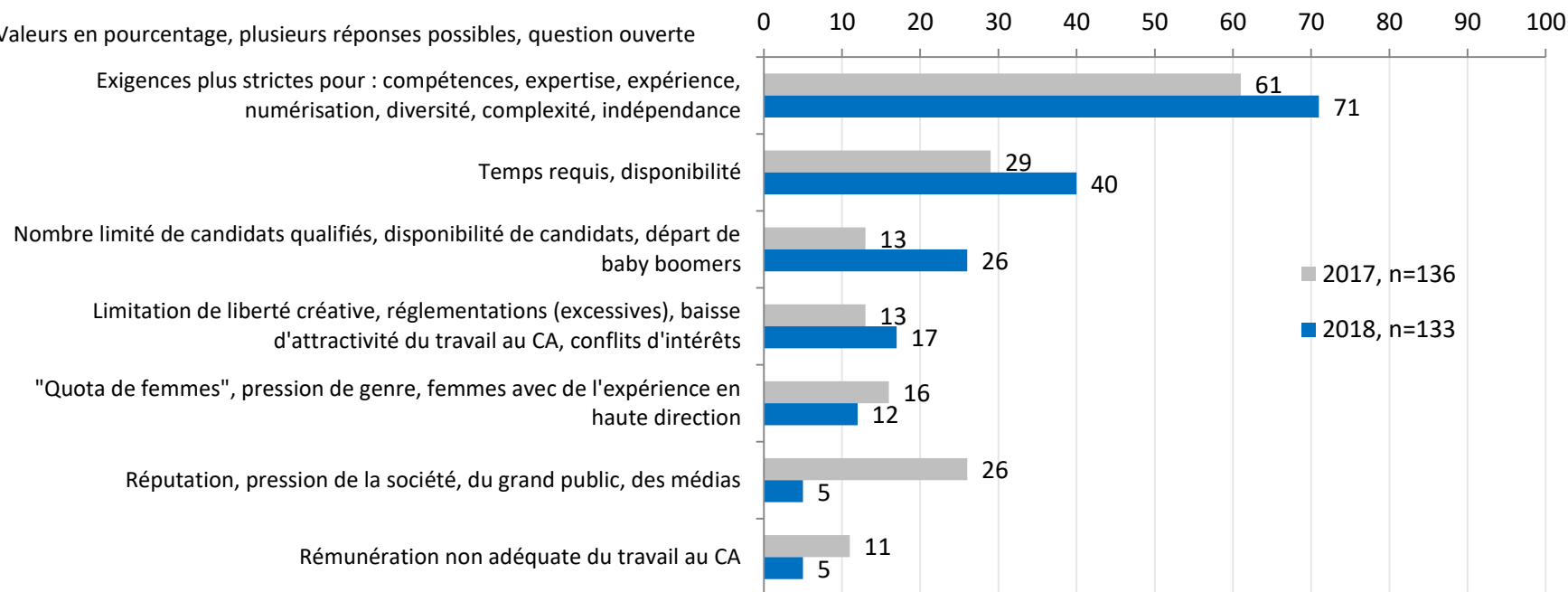
## 4. Exercice de mandats du CA (1/4)

2018 : « D'après vous, le recrutement futur des nouveaux membres du CA va-t-il devenir plus difficile ? »



2017, 2018, si « beaucoup/assez/un peu » : « Pour quelles raisons le recrutement futur des nouveaux membres du CA va-t-il devenir plus difficile ? »

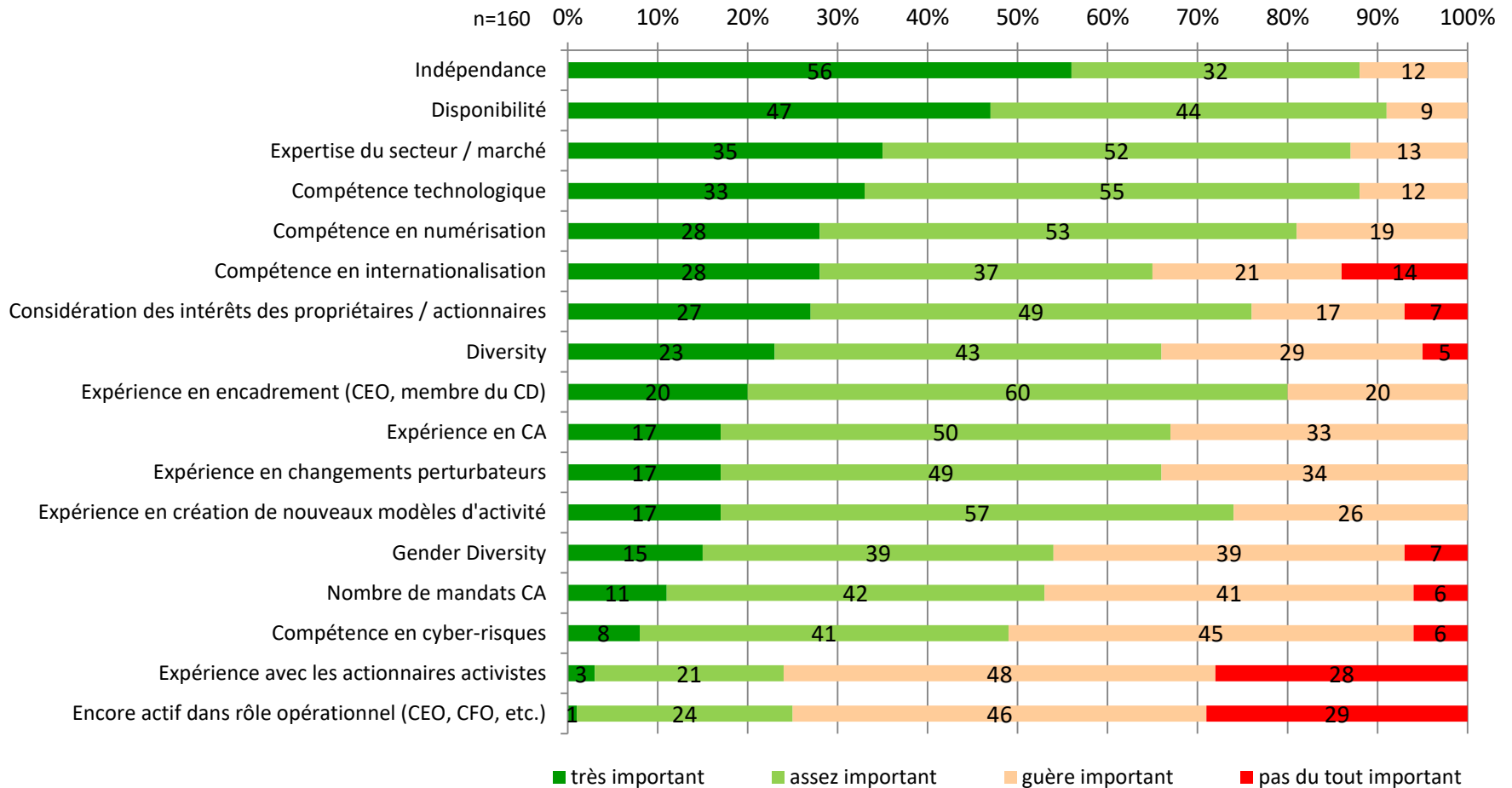
Valeurs en pourcentage, plusieurs réponses possibles, question ouverte



**D'après les membres du CA interrogés, le recrutement de nouveaux membres du CA va devenir encore plus difficile à l'avenir. Cela s'explique surtout par les exigences plus strictes en termes de profil de compétence et d'expérience. En outre, le temps nécessaire de plus en plus envahissant et le nombre limité de candidats compétents et disponibles (selon le profil de recherche) sont des contraintes supplémentaires. En revanche, la pression de la société, du grand public et des médias se fait beaucoup moins ressentir.**

## 4. Exercice de mandats du CA (2/4)

2018 : « Quelle est l'importance, pour « votre » entreprise, des aspects suivants du plan de relève du CA ? »

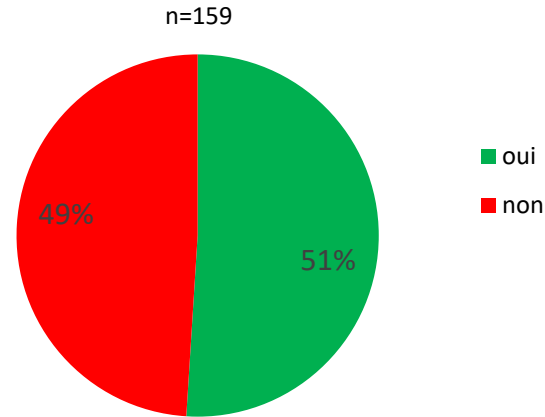


**Pour le plan de relève du CA, l'indépendance et la disponibilité sont encore en 2018 les deux aspects essentiels, suivis de l'expertise en secteur / marché / internationalisation et de la compétence en matière de technologie, de numérisation, de compliance et risk management.**

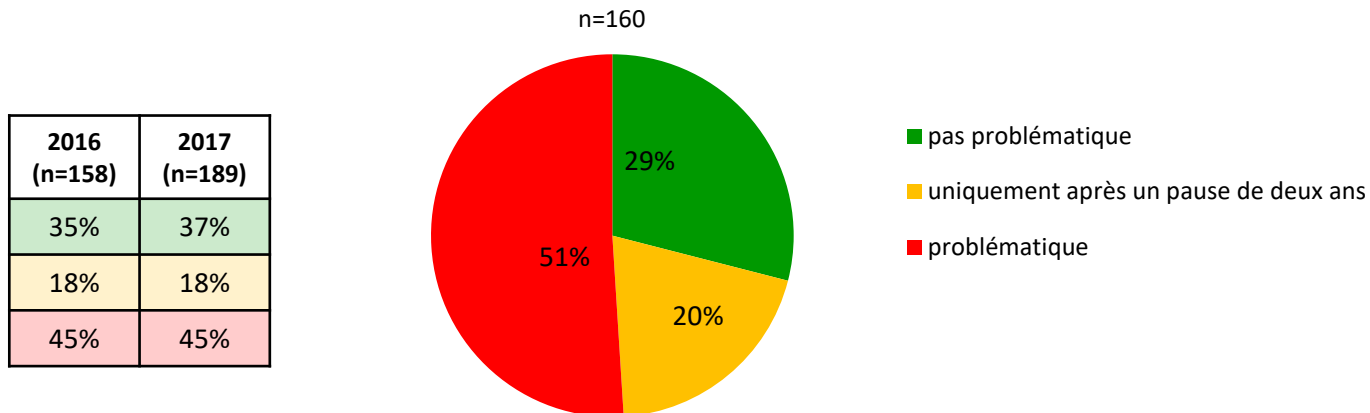
**La grande importance de presque tous les aspects laisse deviner les strictes exigences imposées à un membre ou à un comité du CA.**

#### 4. Exercice de mandats du CA (3/4)

2018 : « Jugez-vous utile d'intégrer Digital Natives dans le CA ? »



2016, 2017, 2018 : « Comment jugez-vous le changement de CEO dans la présidence du CA de la même entreprise ? »



**La moitié des membres du CA interrogés considère utile d'intégrer Digital Natives dans le CA. Le changement de CEO dans la présidence du CA de la même entreprise semble poser plus de problèmes en 2018 que ces deux dernières années.**

## 4. Exercice de mandats du CA (4/4)

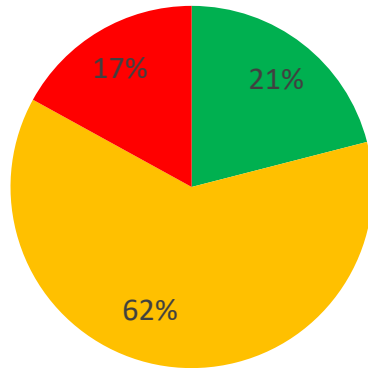
2018 : « Est-ce que « votre » CA fait appel aux services professionnels de conseillers Executive Search experts dans le processus du plan de relève du CA ? »

2018 : « Est-ce que « votre » CA fait appel aux services professionnels de conseillers Executive Search experts dans le processus de recherche de nouveaux membres du CA ? »

Processus du plan de relève du CA

n=160

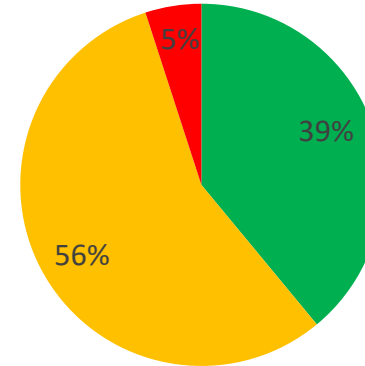
<b>2017</b> <b>(n=189)</b>
31%
64%
5%



- oui, toujours
- selon la situation
- non, jamais

Processus de recherche de nouveaux membres du CA

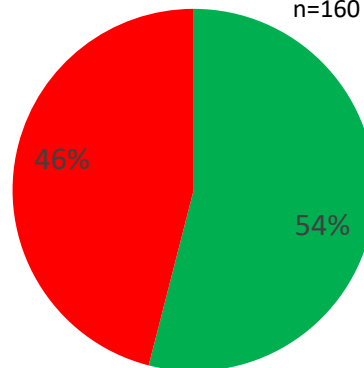
n=160



- oui, toujours
- selon la situation
- non, jamais

2018 : « Préférez-vous, en tant que candidat(e) à un poste au CA, qu'un conseiller Executive Search expert soit consulté pour des raisons d'indépendance, de transparence, d'objectivité et de professionnalisme de la part de l'entreprise qui recrute ? »

n=160



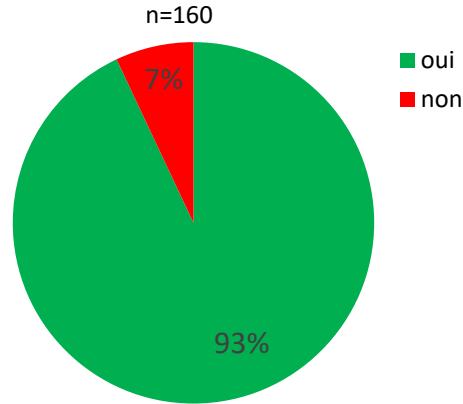
- oui
- non

Les comités du CA des membres du CA interrogés font appel aux services d'un conseiller Executive Search expert dans le processus du plan de relève du CA à 21 % et dans le processus de recherche de nouveaux membres du CA à 39 %.

La moitié des candidats pour un poste au CA sont favorables à l'implication d'un conseiller Executive Search (indépendant).

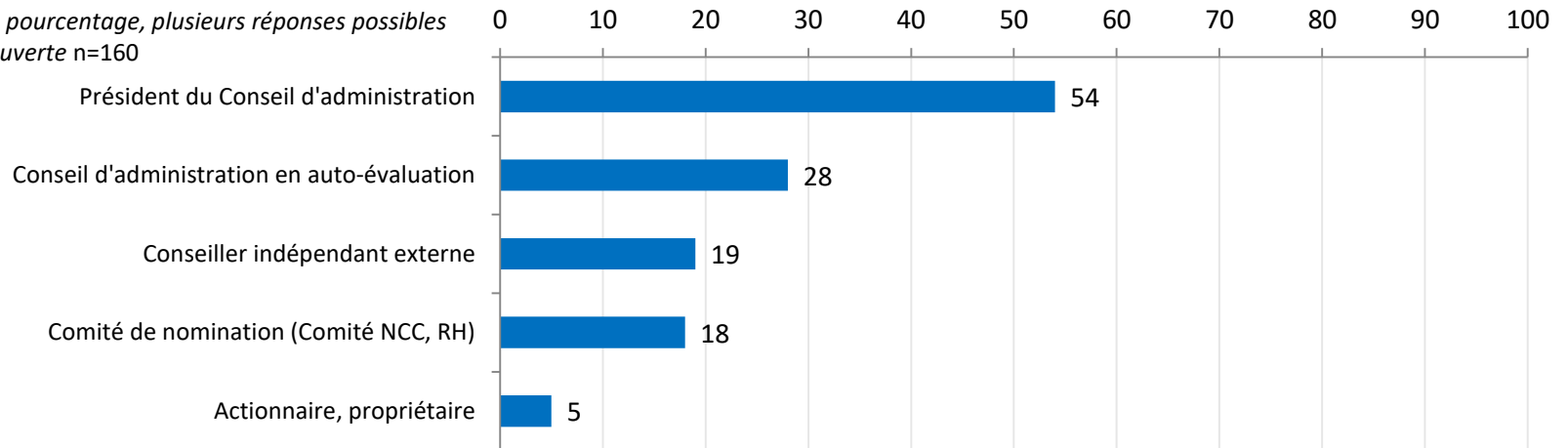
## 5. Évaluation CA (1/4)

2018 : « Trouvez-vous une évaluation du Conseil d'administration judiciaire ? »



2018 : « Qui est selon vous responsable d'une évaluation du Conseil d'administration ? »

Valeurs en pourcentage, plusieurs réponses possibles  
question ouverte n=160

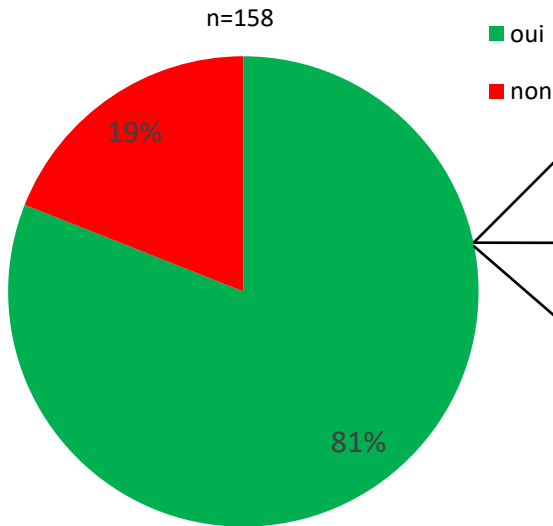


**Presque tous les membres du CA interrogés jugent pertinente une évaluation du Conseil d'administration. D'après eux, c'est surtout la responsabilité du Président du CA qui est engagée, le comité du CA s'auto-évaluant.**

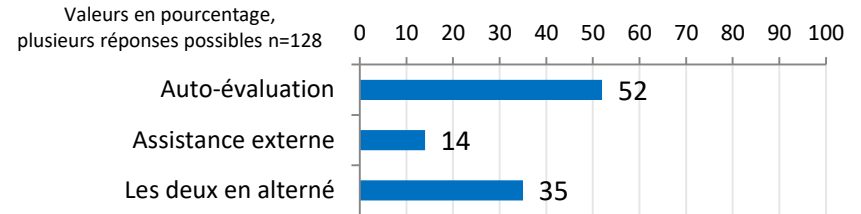


## 5. Évaluation CA (2/4)

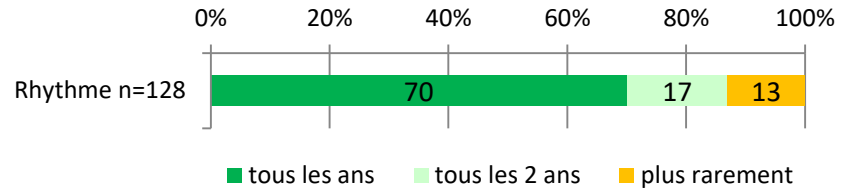
2018 : « Une telle évaluation est-elle effectuée au sein de « votre » Conseil d'administration ? »



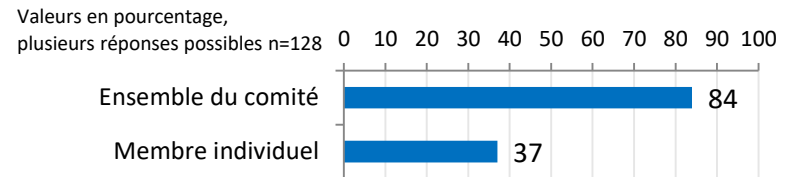
2018 : « Si «oui» : Cette évaluation est-elle effectuée en auto-évaluation, ou bien avec l'assistance indépendante externe ou les deux en alterné ? »



2018 : « Si «oui» : À quel rythme cette évaluation est-elle effectuée ? »



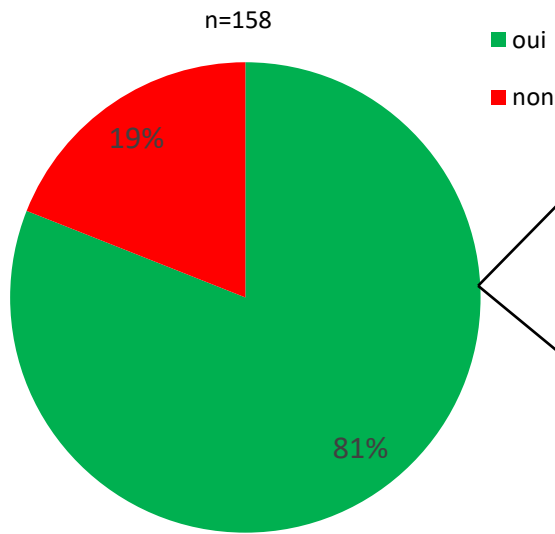
2018 : « Si «oui» : Est-ce que cette évaluation porte sur l'ensemble du comité et/ou chaque membre individuel ? »



**Dans 81 % des comités du CA des membres du CA interrogés, une évaluation du CA est effectuée, majoritairement chaque année en auto-évaluation ou en alternance avec une assistance externe. Le comité est évalué nettement plus souvent dans son intégralité qu'à travers ses différents membres individuels.**

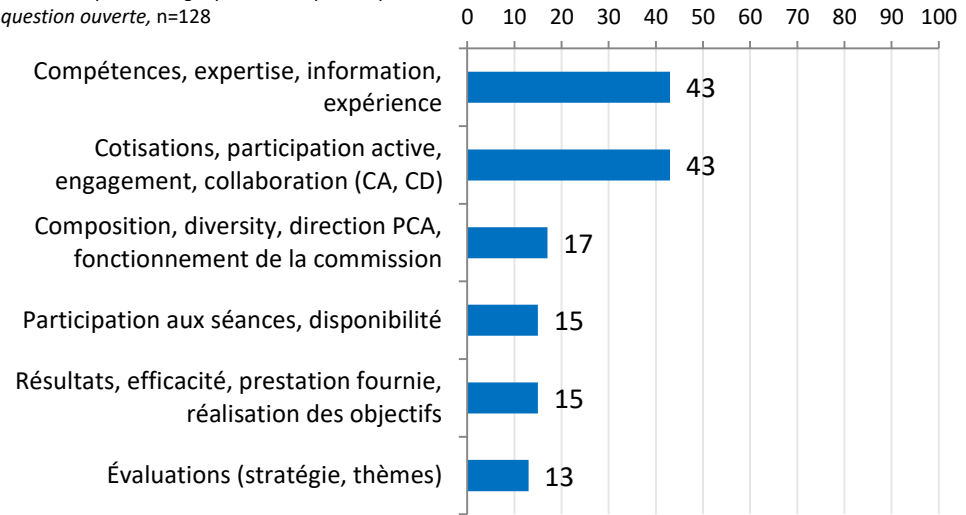
## 5. Évaluation CA (3/4)

2018 : « Cette évaluation est-elle menée au sein de « votre » Conseil d'administration ? »



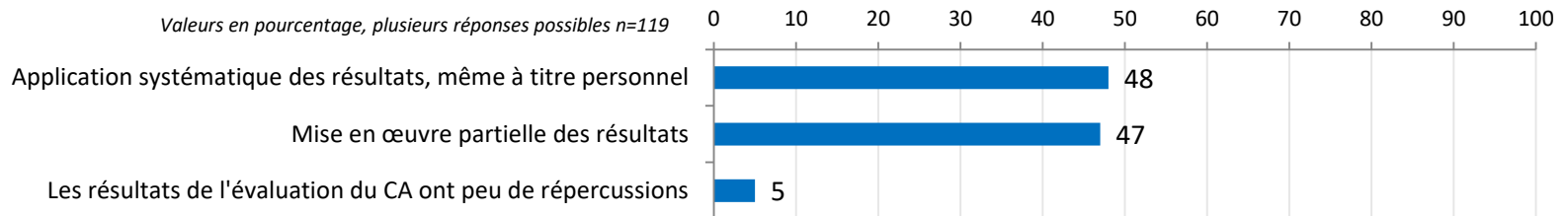
2018 : « Si «oui» : Quels sont les contenus ou les thèmes de cette évaluation CA ? »

Valeurs en pourcentage, plusieurs réponses possibles, question ouverte, n=128



2018 : « Si «oui» : À quel point les résultats de l'évaluation CA sont-ils exploités ? »

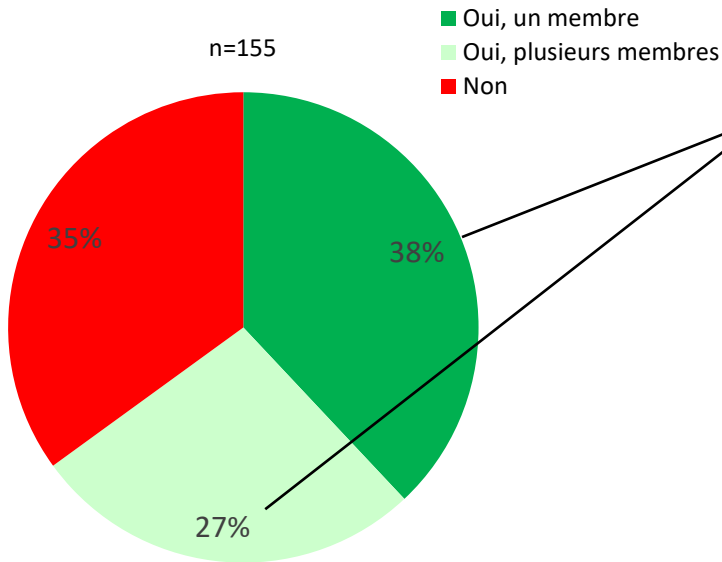
Valeurs en pourcentage, plusieurs réponses possibles n=119



**On compte parmi les thèmes les plus souvent abordés de l'évaluation du CA les compétences, l'expertise, l'engagement et la collaboration. La moitié à peine ou seulement une partie des résultats de l'évaluation du CA sont exploités.**

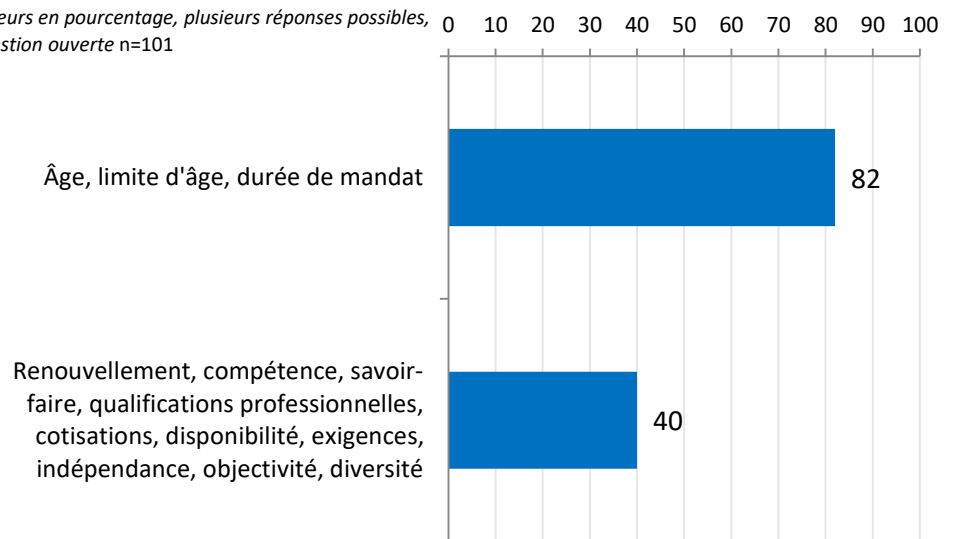
## 5. Évaluation CA (4/4)

2018 : « Faut-il selon vous remplacer un ou plusieurs membres de « votre » Conseil d'administration dans un futur proche ? »



2018 : « Si «oui» : Pourquoi faut-il remplacer un ou plusieurs membres de « votre » Conseil d'administration dans un futur proche ? »

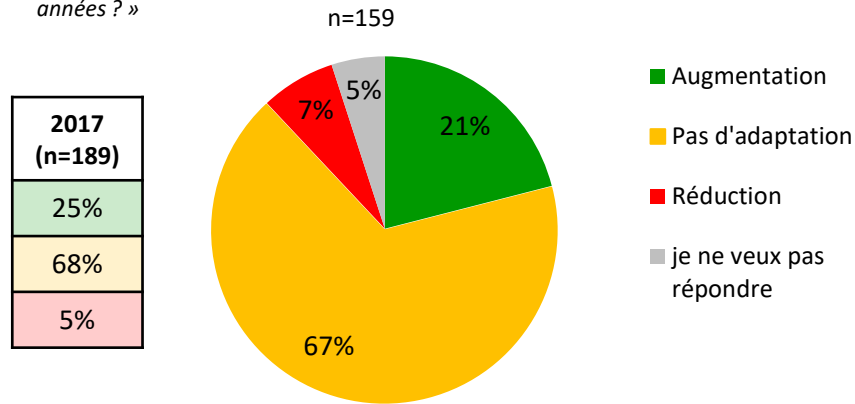
Valeurs en pourcentage, plusieurs réponses possibles, question ouverte n=101



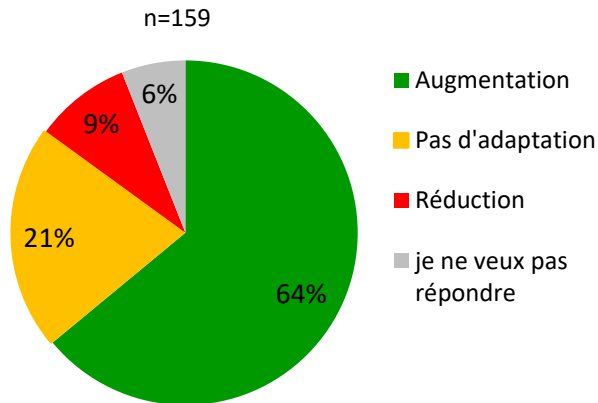
Deux tiers des membres du CA interrogés estiment qu'il faudra remplacer un ou plusieurs membres de « leur » comité de CA dans un futur proche. Les principales raisons (82 %) sont l'âge ou la durée du mandat, mais également les qualifications professionnelles ou l'indépendance pour 40 % d'entre eux.

## 6. Rémunération CA/CD (1/3)

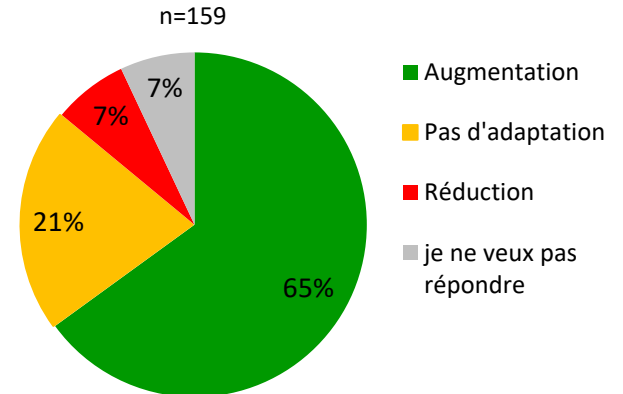
2017, 2018 : « Votre honoraire en tant que membre du CA a-t-il été adapté au cours des trois à cinq dernières années ? »



2018 : « Avez-vous en tant que membre du CA adapté la rémunération du CEO au cours des trois à cinq dernières années ? »



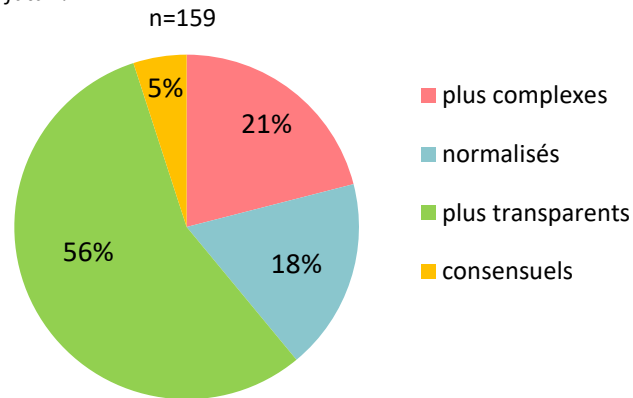
2018 : « Avez-vous en tant que membre du CA adapté la rémunération des CD (dans CEO) au cours des trois à cinq dernières années ? »



Malgré les exigences clairement de plus en plus strictes imposées aux membres du CA, seuls 21 % ont vu leurs honoraires augmentés au cours des dernières années, voire réduits pour 7 %. Pas moins de deux tiers des membres du CA ont cependant augmenté la rémunération du CEO ou des CD.

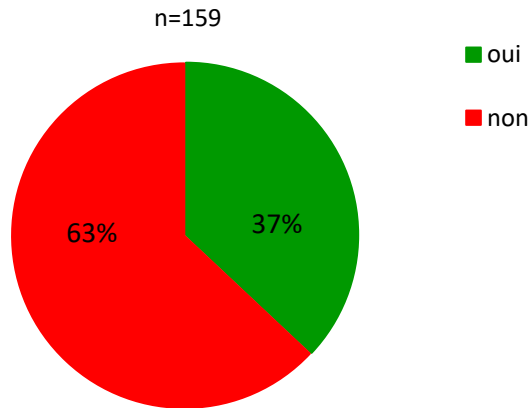
## 6. Rémunération CA/CD (2/3)

2018 : « Selon vous, comment les modèles de rémunération des CA, CEO et CD vont-ils évoluer dans le futur ? »

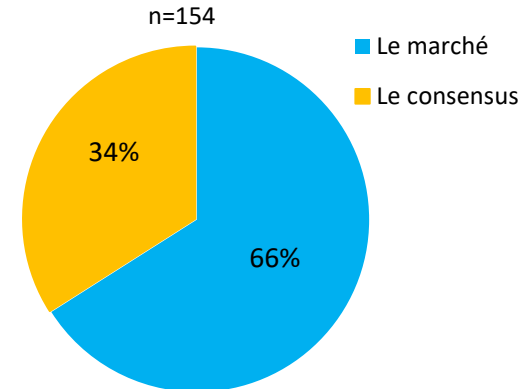


2017, 2018 : « D'après vous, une action rapide est-elle requise pour adapter les modèles de rémunération ? »

Année	Nombre de répondants
2017	(n=189)
oui	32%
non	68%



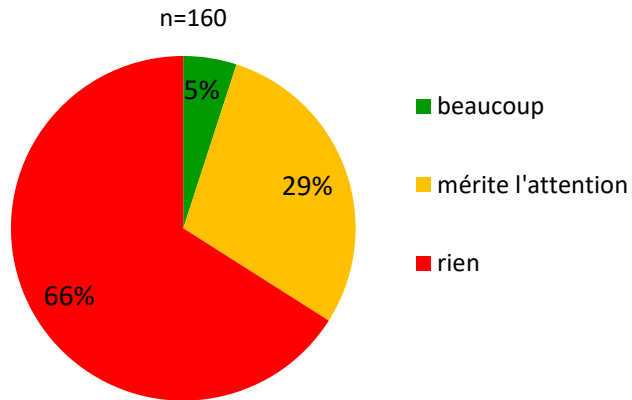
2018 : « À votre avis, quel principe devrait régir les systèmes de rémunération ? »



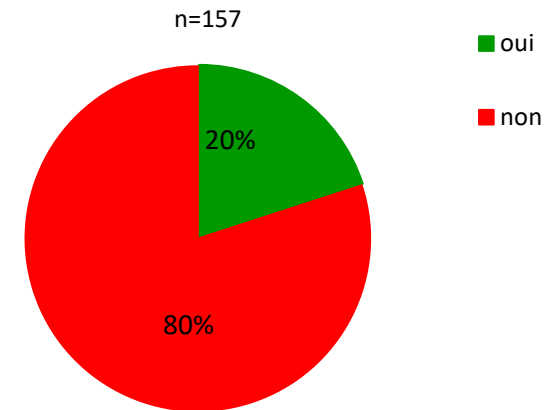
**Une réelle démarche de transparence des modèles de rémunération se profile à l'avenir, même si deux tiers ne voient pas d'action requise à accomplir dans l'immédiat. Une part étonnante de 34 % estime que les systèmes de rémunération devraient reposer à l'avenir sur le consensus, et non sur le marché.**

## 6. Rémunération CA/CD (3/3)

2018 : « Que pensez-vous du CEO-Pay-Ratio (par ex. revenu du CEO par rapport au revenu moyen des collaborateurs de l'entreprise) comme principe de quantification pour la rémunération de la haute direction ? »



2018 : « Est-ce que le CEO-Pay-Ratio soit introduit volontairement en tant que principe de quantification ? »



**Le CEO-Pay-Ratio (par ex. revenu du CEO par rapport au revenu moyen des collaborateurs de l'entreprise) est majoritairement refusé en tant que principe de quantification de rémunération de la haute direction et il est peu probable qu'il soit introduit volontairement.**

## 7. Structure CA mandat principal

2018 : « Qu'en est-il de la structure CA de votre mandat principal ? »

n=148

Âge	Total par tranche d'âge	Nombre Femmes	Nombre Hommes	Nombre CH	Nombre Étrangers
<i>Jusqu'à 39 ans</i>	14	8	6	14	7
<i>40 – 49 ans</i>	106	59	47	71	34
<i>50 – 59 ans</i>	217	83	134	149	80
<i>60 – 65 ans</i>	137	18	119	44	58
<i>66 – 72 ans</i>	69	3	66	58	21
<i>73 ans et +</i>	11	1	10	14	4
<b>Total membres du CA</b>	<b>554</b>	<b>172</b>	<b>382</b>	<b>350</b>	<b>204</b>
<b>Part en pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>31%</b>	<b>69%</b>	<b>63%</b>	<b>37%</b>

Les mandats principaux des 148 membres du CA participant à cette enquête comptent au total 554 membres. Parmi eux, 31 % sont des femmes, ainsi, une éventuelle valeur de référence de genre de 30 % en moyenne a été atteinte. La part de Suisses est de 63 %. Les membres du CA féminins ont majoritairement 40-59 ans, tandis que les membres du CA masculins 50-72 ans.

Direction du projet: Beatrice Rudolf, Thomas Bucher

Réalisation: **DICHTER RESEARCH AG**  
Recherche sur la motivation, le marketing et les marchés  
Stauffacherstrasse 27, CH-8004 Zurich  
Tél: +41(0)43 810 09 09, Fax: +41(0)43 810 09 01  
e-mail: [info@dichter.ch](mailto:info@dichter.ch), URL: [www.dichter.ch](http://www.dichter.ch)

Liaisons internationales: **Relations d'affaires de plusieurs années avec des partenaires en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, en Asie et en Océanie**

DICHTER RESEARCH AG dépend de la norme de qualité de:



**vsms** (Verband Schweizer Markt- und Sozialforschung) = Association suisse des recherches de marché et sociales)



**Esomar** (The World Association of Research Professionals)

Membres complémentaires: **SEVAL** Schweizerische Evaluationsgesellschaft (Société suisse d'évaluation)  
**Swissfuture** Schweizerische Vereinigung für Zukunftsforschung (SwissFuture, Association suisse pour la futurologie)