



## ETUDE ETHOS

48 plus grandes sociétés cotées en Suisse

# Rémunérations 2007 des instances dirigeantes

Septembre 2008

---

### **Avertissement**

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

### **© Ethos 2008**

Toute reproduction intégrale ou partielle doit faire l'objet du consentement d'Ethos. Toute citation doit s'effectuer avec l'indication de la source.

Photos : GettyImages (Dougal Waters, Teo Lannie), Keystone (Urs Flüeler, Regina Kuehne), Heiner H. Schmitt

### **Analystes**

Dr. Yola Biedermann, Head Corporate Governance

Vincent Kaufmann, Senior Analyst

Lionel Ebener, Analyst (jusqu'au 31.08.2008)



info@ethosfund.ch  
www.ethosfund.ch

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

Bureau de Zürich :  
Gessnerallee 32  
CH - 8001 Zürich  
T +41 (0)44 210 02 22  
F +41 (0)44 210 02 21

## Table des matières

Table des matières .....	3
Résumé .....	4
Introduction générale .....	5
1 Montants des rémunérations .....	7
2 Transparence des rémunérations .....	11
3 Structure des rémunérations .....	13
3.1 Conseil d'administration (CA) .....	13
3.2 Direction générale (DG) .....	14
4 Conclusions .....	19
Annexes .....	21

## Résumé

Pour la troisième année consécutive, Ethos a procédé à une étude de la rémunération des instances dirigeantes des principales sociétés cotées à la Bourse suisse. Alors que les deux études précédentes ont couvert les 100 plus grandes sociétés, la présente étude se limite aux sociétés comprises dans les indices SMI® et SMIM® au 31 décembre 2007 (48 sociétés).

Cette étude sur les rémunérations 2007 est particulièrement intéressante, puisqu'elle couvre une année charnière en ce qui concerne les exigences de transparence en matière de rémunérations des instances dirigeantes. En effet, depuis le 1er janvier 2007, la transparence est non plus seulement réglée par la Directive sur la Corporate Governance (DCG) de la Bourse suisse, mais également par la loi sur les sociétés (Code des Obligations).

L'étude est divisée en quatre chapitres. Le premier chapitre est consacré aux montants des rémunérations. En l'occurrence, il s'agit des montants reçus par les membres du Conseil d'administration (CA) et les membres de la Direction générale (DG). Relevons que pour la première fois, la rémunération de la personne la mieux payée de la DG (en général le CEO) est publiée séparément de manière systématique.

Le deuxième chapitre analyse l'évolution de la transparence, non seulement à la lumière des exigences du Code des Obligations, mais également sous l'angle des règles internationales de bonne pratique.

Le troisième chapitre aborde la structure des rémunérations, en décomposant les montants en rémunérations fixe et variable, de même qu'en espèces, actions et options. Ce chapitre présente également des informations complémentaires liées au système de rémunération. En particulier, on y trouve une analyse de la méthode d'évaluation des actions et des options, ainsi que de la durée des contrats de travail des membres de la Direction générale.

Le quatrième chapitre présente les conclusions d'Ethos en matière de rémunérations des instances dirigeantes. Ethos souhaite notamment que l'assemblée générale des actionnaires puisse se prononcer sur le rapport de rémunération.

Finalement, en fin d'étude, diverses annexes présentent les données individuelles par société, ainsi que la méthodologie qui a été appliquée.

### Principaux résultats

#### Montants des rémunérations

Les montants moyens des rémunérations payées en 2007 par les 48 sociétés analysées sont les suivants :

Conseil d'administration	
Chairman & CEO :	CHF 10'746'404
Chairman non CEO :	CHF 2'110'096
Autres membres du CA :	CHF 315'840
Direction générale	
CEO :	CHF 5'449'165
Autres membres de la DG :	CHF 2'578'569

#### Transparence des rémunérations

La transparence en matière de rémunérations s'est améliorée en 2007. Cela est en grande partie dû à l'entrée en vigueur de nouvelles exigences légales (Art. 663 CO). Il est ainsi à relever que l'on connaît dorénavant de manière systématique la rémunération de la personne la mieux payée de la Direction générale (en principe le CEO).

Parallèlement, certaines sociétés ont publié des informations qui vont au-delà du minimum légal, par exemple dans la description des règles liées à l'attribution du bonus. Cette évolution est en partie le fruit de l'activité d'engagement menée par Ethos depuis plusieurs années. En revanche, seule une minorité de sociétés publie des informations telles que les rémunérations individuelles de la DG ou le groupe de sociétés de référence pour la fixation des rémunérations.

#### Structure des rémunérations

Dans la majorité des sociétés, une part substantielle des rémunérations est octroyée en actions et/ou en options. Toutefois, l'attribution définitive des titres à l'issue de la période de blocage est rarement assortie d'objectifs de performance comme consacré par la bonne pratique internationale.

Même si l'on observe des progrès par rapport à l'année précédente, différentes règles de bonne pratique ne sont pas encore respectées. Par exemple, un nombre significatif de sociétés évaluent les actions/options octroyées à la valeur fiscale au lieu de la valeur de marché.

## Introduction générale

Au cours des dernières années, le niveau de transparence en matière de rémunérations a été sensiblement amélioré dans la plupart des pays. Cela est essentiellement dû au renforcement des exigences formulées par les codes de bonne pratique et par la législation.

En Suisse, l'entrée en vigueur au 1er janvier 2007 des articles 663b<sup>bis</sup> et 663c al 3 du Code des Obligations a marqué un pas important en matière de transparence. Les nouvelles dispositions prévoient l'obligation pour les sociétés cotées de publier les rémunérations individuelles de tous les membres du Conseil d'administration, du membre le mieux rémunéré de la Direction générale, la rémunération globale de la Direction générale, ainsi que la détention individuelle d'actions et d'options pour tous les membres de ces instances.

Dans un tel contexte, cette troisième étude menée par Ethos sur la rémunération des instances dirigeantes des principales sociétés cotées en Suisse a pour but de fournir aux investisseurs un état des lieux précis des montants des rémunérations, ainsi que de la transparence et de la structure des rémunérations qui ont été versées en 2007. Alors que les deux études précédentes ont couvert les 100 plus grandes sociétés, la présente analyse se limite aux sociétés comprises dans les indices SMI<sup>®</sup> et SMIM<sup>®</sup> au 31 décembre 2007 (48 sociétés).

Cette étude permet également aux sociétés de se situer aussi bien par rapport aux règles de bonne pratique internationale, que par rapport à leurs pairs du marché suisse. Cela devrait contribuer à inciter certaines d'entre elles à réaliser des progrès dans les domaines où elles sont encore en retrait.

Contrairement aux années précédentes, il faut noter que les montants calculés ne sont pas forcément comparables à ceux de l'année précédente. Cela est dû premièrement à la différence de classification proposée par le Code des Obligations (distinction entre membres du CA et membres de la DG) par rapport à la classification adoptée jusqu'ici par la DCG de la Bourse (membres non exécutifs du CA versus membres exécutifs et membres de la DG). Deuxièmement, la publication systématique de la rémunération du membre le mieux payé de la Direction générale n'est effective que depuis 2007. Dès l'exercice 2008 (rapports annuels à paraître au printemps 2009), les données seront à nouveau comparables et les comparaisons re-

trouveront leur pertinence. Troisièmement, l'amélioration du niveau de transparence a permis de présenter certaines données en 2007 qui n'étaient pas communiquées de manière précise et systématique auparavant.

L'étude est divisée en quatre chapitres. Le premier chapitre est consacré aux montants des rémunérations. En l'occurrence, il s'agit des montants reçus par les membres du Conseil d'administration (CA) sans activités opérationnelles, les membres de la Direction générale (DG), ainsi que la personne la mieux payée de la DG (en général le CEO).

Le deuxième chapitre analyse l'évolution de la transparence, non seulement à la lumière des exigences du Code des obligations, mais également sous l'angle des règles internationales de bonne pratique.

Le troisième chapitre aborde la structure des rémunérations, en décomposant les montants en rémunérations fixe et variable, de même qu'en espèces, actions et options. Ce chapitre présente également des informations complémentaires liées au système de rémunération. En particulier, on y trouve une analyse de la méthode d'évaluation des actions et des options, ainsi que de la durée des contrats de travail des membres de la Direction générale.

Le quatrième chapitre présente les conclusions d'Ethos en matière de rémunérations des instances dirigeantes. Ethos souhaite notamment que l'assemblée générale des actionnaires puisse se prononcer sur le rapport de rémunération.

Finalement, en fin d'étude, diverses annexes présentent les données individuelles par société, ainsi que la méthodologie qui a été appliquée.



## 1 Montants des rémunérations

L'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2007 des nouvelles dispositions légales du CO en matière de transparence des rémunérations a contraint les sociétés cotées en Suisse à publier davantage d'informations. En particulier, il est dorénavant nécessaire de communiquer les rémunérations individuelles de tous les membres du Conseil d'administration, du membre le mieux rémunéré de la Direction générale, ainsi que la détention individuelle d'actions et d'options pour tous les membres de ces instances. Les sociétés sont également tenues de valoriser les actions/options attribuées à ces personnes.

Les montants moyens des rémunérations sont présentés dans le tableau 1, alors que les détails individuels par société et par personne figurent aux annexes 2-A et 2-B (CA) et aux annexes 3-A et 3-B (DG). Ces montants n'incluent pas les indemnités de départ versées durant l'année.

L'obligation de publier de manière séparée la rémunération du membre le mieux payé de la DG

permet de faire la différence entre la rémunération de cette personne et celle des autres membres de la DG. L'écart significatif de rémunération, tel qu'il ressort du tableau 1, montre l'utilité de cette séparation, qui évite de sérieux biais dans le calcul des moyennes. Il est intéressant de relever que la bonne pratique internationale va encore plus loin, puisqu'elle prévoit que les sociétés publient séparément la rémunération de chacun des membres de la DG.

Le tableau 1 montre que les rémunérations moyennes les plus élevées ont été reçues par les catégories suivantes de personnes (par ordre décroissant des montants):

- Les personnes qui cumulent les fonctions de Chairman/CEO, avec un sérieux biais en faveur des quatre Chairmen/CEO de sociétés appartenant à l'indice SMI® (qui sont en moyenne rémunérés quatre fois plus que leurs six collègues du SMIM®).

Tableau 1 : Montants moyens des rémunérations 2007 (en CHF)

Membres du Conseil d'administration (CA)	Ensemble de l'univers		SMI®		SMIM®	
	Nb	2007	Nb	2007	Nb	2007
Chairman & CEO	10	10'746'404	4	19'331'173	6	5'023'225
Autres Chairman	38	2'110'096	16	2'891'328	22	1'541'928
Chairman avec rémunération supérieure à 5 fois la moyenne des autres membres du CA	14	4'448'848	8	4'711'346	6	4'098'850
Chairman avec rémunération inférieure à 5 fois la moyenne des autres membres du CA	24	745'824	8	1'071'310	16	583'082
Autres membres du CA (sans fonctions opérationnelles)	355	315'840	183	403'203	172	223'069
Membres de la Direction générale (DG)	Ensemble de l'univers		SMI®		SMIM®	
	Nb	2007	Nb	2007	Nb	2007
Chairman & CEO	10	10'746'404	4	19'331'173	6	5'023'225
CEO*	35	5'449'165	15	8'115'722	20	3'449'246
Autres membres de la DG	313	2'578'569	171	3'551'602	142	1'419'122

\* Les informations sur les 3 CEO suivants manquent :

- Patrick De Maeseneire (Barry Callebaut) : La société clôture ses comptes au 30.08.2008. A la date de cette étude, le rapport annuel 2007/08 n'était pas disponible.
- Klaus Herms (Kühne & Nagel) : Information manquante
- Marcel Rohner (UBS) : Sa rémunération n'a pas été communiquée étant donné qu'un autre membre de la DG a eu une rémunération supérieure en 2007.

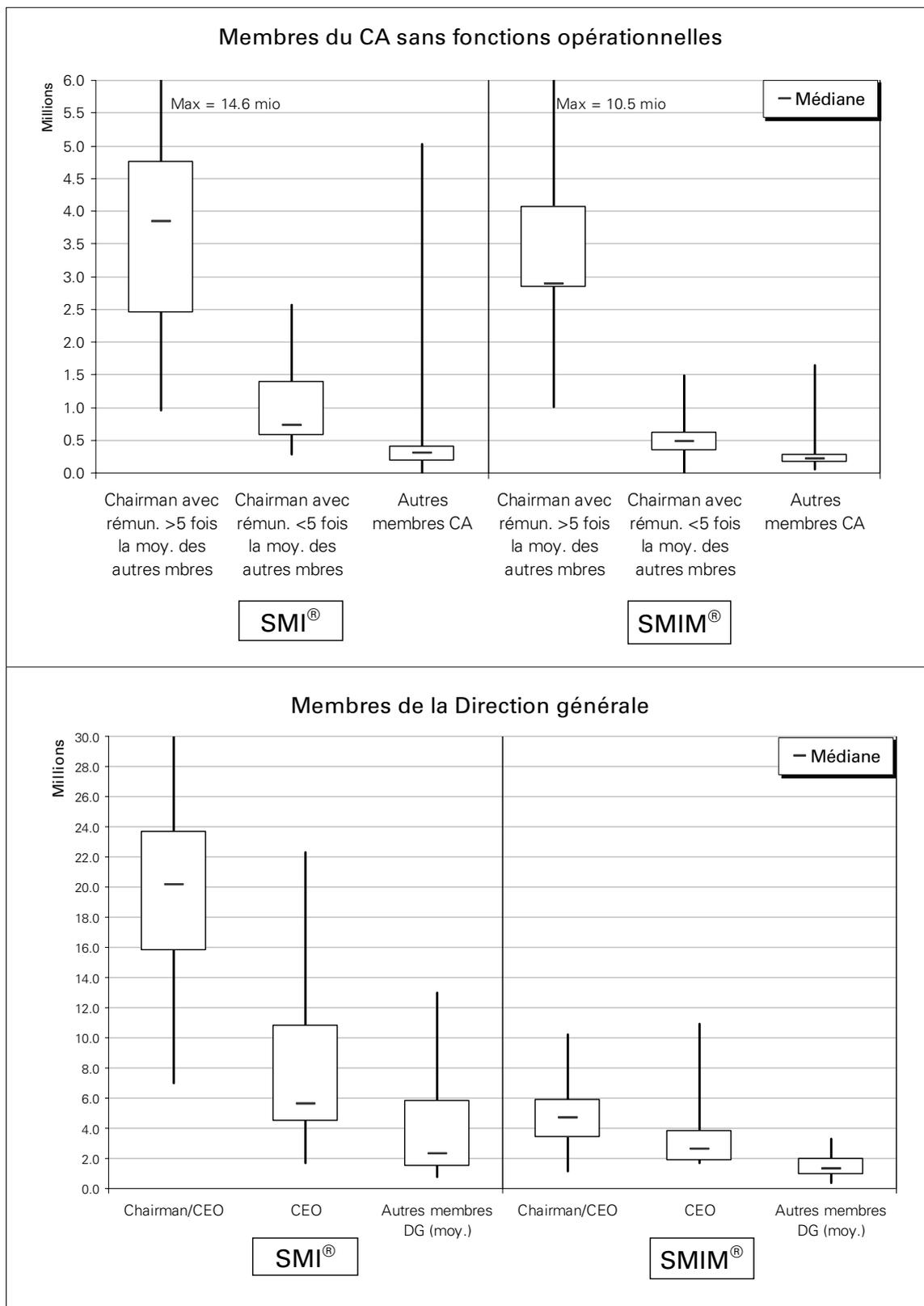
- Les CEO, avec le même biais en faveur des grandes sociétés du SMI®.
- Suit de très près, la catégorie spéciale de Présidents de sociétés qui gagnent plus de 5 fois le montant moyen des autres membres du Conseil, dont la rémunération est très proche de celle d'un CEO. L'annexe 2-A montre que les 14 personnes concernées sont soit des Chairman à plein temps ou avec fonctions exécutives (mais pas membres de la DG), soit des anciens CEO (qui ont beaucoup de peine à réduire leur rémunération lorsqu'ils quittent leurs fonctions exécutives pour passer à la présidence), soit des actionnaires importants.
- Viennent ensuite, mais assez loin derrière, les autres membres de la DG (dont on ne peut calculer que la rémunération moyenne étant donné qu'on dispose de montants globaux), qui reçoivent dans l'ensemble moins de la moitié que leurs CEO.
- Malgré une rémunération moyenne sans commune mesure avec les autres catégories, le tableau 1 confirme que les administrateurs sans fonctions opérationnelles sont très bien rémunérés en Suisse comparé à d'autres pays. Ce sont bien entendu les Chairman qui gagnent le plus, avec une rémunération moyenne qui est deux fois plus élevée que celle des autres membres de leur Conseil.

Le tableau 2 présente la dispersion des rémunérations pour les 6 catégories de personnes analysées. Pour chaque catégorie, on peut notamment lire la rémunération minimale et maximale, ainsi que la médiane. On observe une grande dispersion des rémunérations pour toutes les catégories de personnes.

La lecture parallèle des tableaux 1 et 2 montre que pour toutes les catégories de personnes (à l'exception des quatre Chairman/CEO des sociétés du SMI®) la rémunération médiane est inférieure à la rémunération moyenne. Cela signifie que la moyenne est tirée vers le haut par un petit nombre de très hautes rémunérations.

- Pour les Chairman/CEO, la plus haute rémunération se situe à CHF 30 millions et est perçue par un Chairman d'une société du SMI®. La plus faible a été versée à un Chairman/CEO de société du SMIM® (CHF 1,1 millions). Les écarts de rémunération (dispersion) sont très élevés, surtout au sein des sociétés du SMI®.
- Pour les administrateurs sans fonctions opérationnelles (non Chairman), il est intéressant de constater que la personne la mieux rémunérée a reçu CHF 5 millions, alors que dans l'ensemble des sociétés analysées, 75% des administrateurs ont reçu moins de CHF 350'000.
- En ce qui concerne les CEO (non Chairman), la plus haute rémunération a été de CHF 22,2 millions (pour le CEO d'une société du SMI®) et la plus basse de CHF 1,6 millions (pour le CEO d'une société du SMIM®). En effet, malgré une moyenne respective de CHF 8,1 millions et de CHF 3,4 millions, la moitié des CEO des sociétés du SMI® ont obtenu moins de CHF 5,6 millions, alors que la moitié des CEO du SMIM® ont reçu une rémunération inférieure à CHF 2,6 million.
- Les rémunérations des autres membres de la DG présentent les écarts les moins grands. Ces derniers sont cependant plus marqués au sein des sociétés du SMI®.

Tableau 2 : Dispersion des rémunérations 2007 (en CHF)





## 2 Transparence des rémunérations

Depuis le 1er janvier 2007, la transparence minimale requise en matière de rémunérations est précisée dans les articles 663b<sup>bis</sup> et 663c al 3 du Code des Obligations. Ces dispositions ont remplacé celles qui étaient stipulées dans les points 5.2 à 5.9 de la Directive Corporate Governance

(DCG) de la Bourse suisse. Le [tableau 3](#) et les [annexes 4-A, 4-B et 4-C](#) présentent les résultats comparés de la transparence en matière de rémunérations des 48 sociétés du SMI<sup>®</sup> et SMIM<sup>®</sup>, tels qu'ils ressortent de l'étude des rapports annuels 2006 et 2007 publiés par les sociétés.

Tableau 3 : Transparence en matière de rémunérations (nombre de sociétés)

	2007			2006		
	Total	SMI <sup>®</sup>	SMIM <sup>®</sup>	Total	SMI <sup>®</sup>	SMIM <sup>®</sup>
<b>A) Informations générales</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>
Présentation séparée de tous les éléments de la rémunération* de la Direction générale (DG)	38	18	20	15	8	7
Rémunération individuelle des membres de la DG	7	4	3	5	4	1
Sociétés composant le groupe de référence pour comparer les performances (peer group)	7	6	1	3	3	0
<b>B) Informations sur le bonus annuel</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>
On-target bonus (en% du salaire de base)	19	8	11	11	2	9
Bonus maximal (en % du salaire fixe) en cas de résultats « exceptionnels »	16	9	7	7	3	4
Mention des critères de performance fixés pour l'attribution du bonus	24	7	17	20	5	15
Part du bonus (en % du bonus total) dépendant de critères de performance individuels	21	9	12	14	4	10
Explication du degré de réussite des objectifs de performance relatifs au bonus	7	4	3	1	1	0
<b>C) Informations sur les actions (DG et CA)</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
Nombre d'actions attribuées (pour chaque plan)	20	10	10	27	14	13
Valorisation des actions dans le calcul des rémunérations à la valeur de marché	17	11	6	8	6	2
<b>D) Informations sur les options (DG et CA)</b>	<b>27</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>16</b>
Nombre d'options attribuées (pour chaque plan)	22	8	14	27	11	16
Valorisation des options dans le calcul des rémunérations à la valeur de marché	20	9	11	10	4	6
Caractéristiques principales des options (date d'attribution, paramètres d'évaluation, durée de blocage, prix d'exercice exact)	17	6	11	17	7	10
Nombre d'options exercées durant l'année	4	3	1	4	2	2

\* Salaire de base, bonus, plans d'actions et/ou options, autres rémunérations

Les informations comprises dans le tableau 3 ne sont pas requises formellement par la loi, mais leur publication est en revanche fortement recommandée par les règles internationales de bonne pratique. En effet, il s'agit d'informations indispensables aux actionnaires pour leur permettre une bonne compréhension et une évaluation de la pertinence de la politique de rémunération.

Le tableau 3 montre que l'évolution de la transparence entre les rapports annuels 2006 et 2007 est assez variable. Dans la plupart des cas, la transparence est devenue meilleure qu'il y a une année. Ceci est essentiellement dû à l'amélioration progressive du niveau général de transparence, suivant la tendance internationale. Certains progrès peuvent également être attribués au travail d'engagement systématique mené par Ethos auprès des sociétés pour les inciter à publier davantage. Dans ce cadre, les deux précédentes études d'Ethos ont permis aux sociétés de bénéficier d'une formalisation des exigences de transparence et de pouvoir se comparer à leurs pairs, ce qui engendre des effets positifs à long terme.

#### Principales améliorations

On constate que le nombre de sociétés qui communiquent en 2007 les différentes composantes de la rémunération de la DG de manière séparée (salaire, bonus, actions, options, contributions à la caisse de pension) a plus que doublé (38 sociétés contre 15 en 2006). Ceci est dû à une interprétation positive de l'alinéa 2 de l'article 663b<sup>bis</sup>.

Un nombre sensiblement plus élevé de sociétés ont communiqué le « on-target bonus » ainsi que le bonus maximal en pourcent du salaire de base. Etant donné que cette information n'est pas exigée par le CO, mais est recommandée par le commentaire de la Directive sur la Corporate Governance (DCG) de la Bourse SWX, on peut être satisfaits que la tendance soit positive. En effet, ces informations permettent de mettre en rapport la rémunération variable avec les performances qu'il faut réaliser pour y avoir droit.

Dans le même esprit, on observe une légère augmentation du nombre de sociétés qui mentionnent les critères de performance de groupe fixés pour l'attribution du bonus.

#### Principale détérioration

Etant donné le retrait des points 5.2 à 5.9 de la DCG et leur remplacement par les articles 663b<sup>bis</sup> et 663c du CO, il n'est plus obligatoire de publier le nombre d'actions/options attribuées par chaque

plan de participation, ni la valeur de marché des actions/options à la date d'attribution. Seul le montant alloué doit figurer en annexe aux comptes. Une interprétation très étroite de l'article 663b<sup>bis</sup> al 2 point 4 du CO a conduit à une détérioration du niveau de transparence, qu'on espère néanmoins transitoire. En effet, étant donné que l'article 663c demande que les sociétés communiquent la détention individuelle du nombre d'actions/options par les membres du CA et de la DG, les sociétés devraient, selon le principe de l'analogie, faire de même pour l'attribution d'actions/options. Or, on constate que parmi les 32 sociétés qui ont attribué des actions en 2007, seules 21 donnent le nombre d'actions attribuées. Pour les options, seules 23 sociétés sur 27 ont communiqué le nombre d'options attribuées (contre 28 sur 29 en 2006).

#### Statu quo

Il est regrettable qu'un certain nombre d'informations utiles pour les investisseurs restent toujours marginalement communiquées, malgré l'évolution de la bonne pratique sur le plan international. Cela confirme malheureusement les limites de l'autorégulation. Ainsi, seules 7 sociétés (5 en 2006) publient la rémunération individuelle des membres de la Direction générale, 7 sociétés (3 en 2006) publient la composition du groupe de référence de sociétés auxquelles ils comparent leurs résultats en vue de l'attribution des rémunérations (peer group) et 4 sociétés (idem en 2006) communiquent le nombre d'options exercées durant l'année.

### 3 Structure des rémunérations

En comparant le [tableau 4](#) et le [tableau 6](#), on constate la grande différence qui existe entre la structure de la rémunération des membres du CA et ceux de la DG.

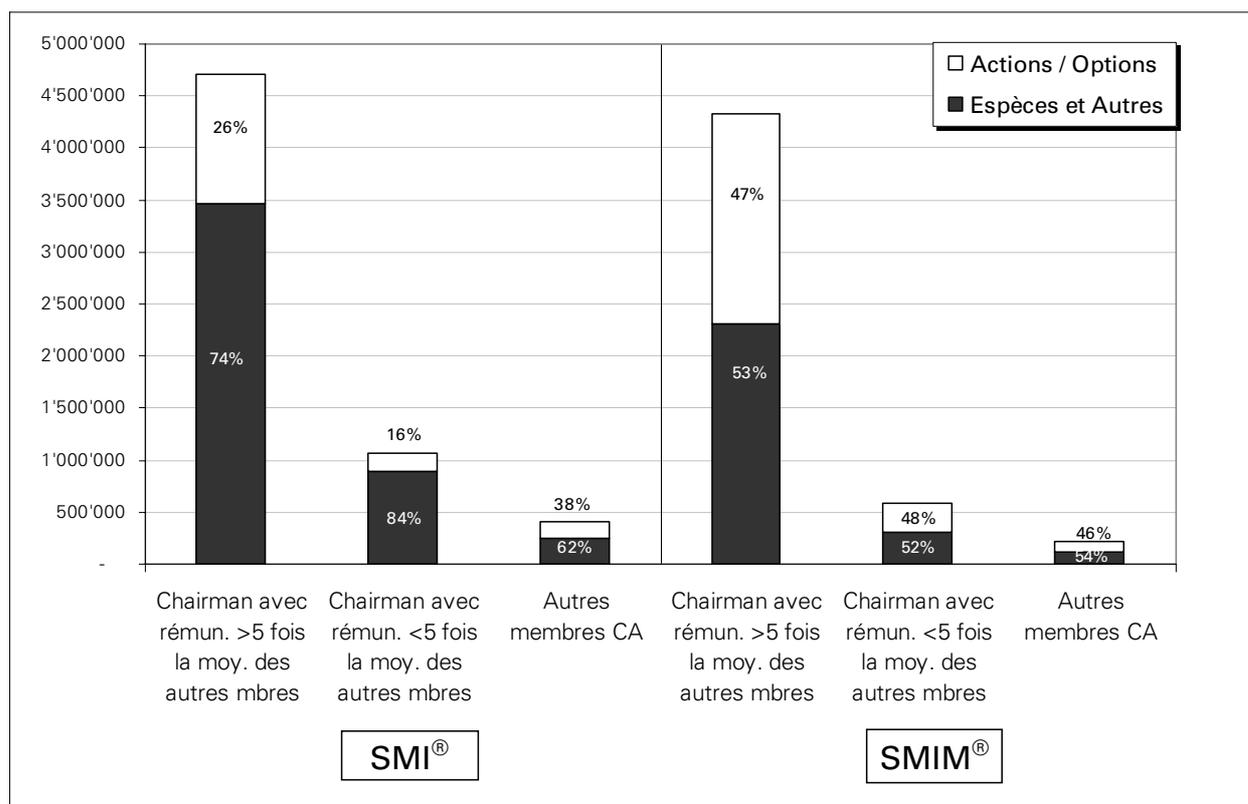
#### 3.1 Conseil d'administration (CA)

Le [tableau 4](#) indique que la majorité de la rémunération des membres du CA sans fonctions opérationnelles est versée en espèces. La part en espèces est toutefois plus importante dans les sociétés du SMI<sup>®</sup> que dans celles du SMIM<sup>®</sup>. Dans tous les cas, une partie non négligeable de la rémunération est payée en actions et/ou en options (de 16 à

38% pour les sociétés du SMI<sup>®</sup> et de 46 à 48% pour celles du SMIM<sup>®</sup>).

La distribution d'actions aux administrateurs sans activités opérationnelles est acceptable, puisqu'elle peut contribuer à aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires, surtout si les actions sont bloquées suffisamment longtemps. En revanche, l'attribution d'options à ces personnes est contraire aux règles de bonne pratique. En effet, les options étant un instrument particulièrement volatile et spéculatif, elles peuvent avoir un effet indésirable d'alignement des intérêts des administrateurs avec ceux du management, en compromettant l'indépendance et l'objectivité des membres du CA dans l'exercice de leurs fonctions de supervision.

Tableau 4 : Structure de la rémunération des membres du CA sans fonctions opérationnelles (en CHF)



Une société du SMIM<sup>®</sup> a été exclue car elle n'avait pas publié les différentes composantes de la rémunération.

**Tableau 5 : Attributions incompatibles avec les règles de bonne pratique en matière de rémunérations des membres du CA sans fonctions opérationnelles en 2007 (nombre de sociétés)**

	Total	SMI®	SMIM®
	48	20	28
Attribution d'un bonus annuel	16	7	9
Participation aux mêmes plans d'actions que la DG	6	3	3
Attribution d'options	14	1	13

Le [tableau 5](#) donne le nombre de sociétés qui ne respectent pas les règles internationales de bonne pratique en matière de rémunérations des administrateurs sans activités opérationnelles.

En l'occurrence, la rémunération de ces personnes devrait refléter le temps passé pour accomplir leur mission, les exigences de leur fonction et leurs compétences, mais les personnes devraient :

- Ne pas recevoir de bonus
- Ne pas participer aux mêmes plans de participation en actions que la DG
- Ne pas recevoir des options

Ces trois types de rémunérations sont proscrits par la bonne pratique internationale car ils sont susceptibles d'aligner les intérêts du CA avec ceux du management, plutôt qu'avec ceux des actionnaires, comme cela devrait être le cas.

Le tableau 5 indique que 16 sociétés sur 48 attribuent un bonus aux membres du CA et 6 sociétés offrent les mêmes plans d'actions à la DG et aux membres du CA. Finalement, 14 sociétés attribuent des options au CA (dont une seule société du SMI®).

### 3.2 Direction générale (DG)

Le [tableau 6](#) est divisé en deux parties. La première montre le lien entre la rémunération fixe et

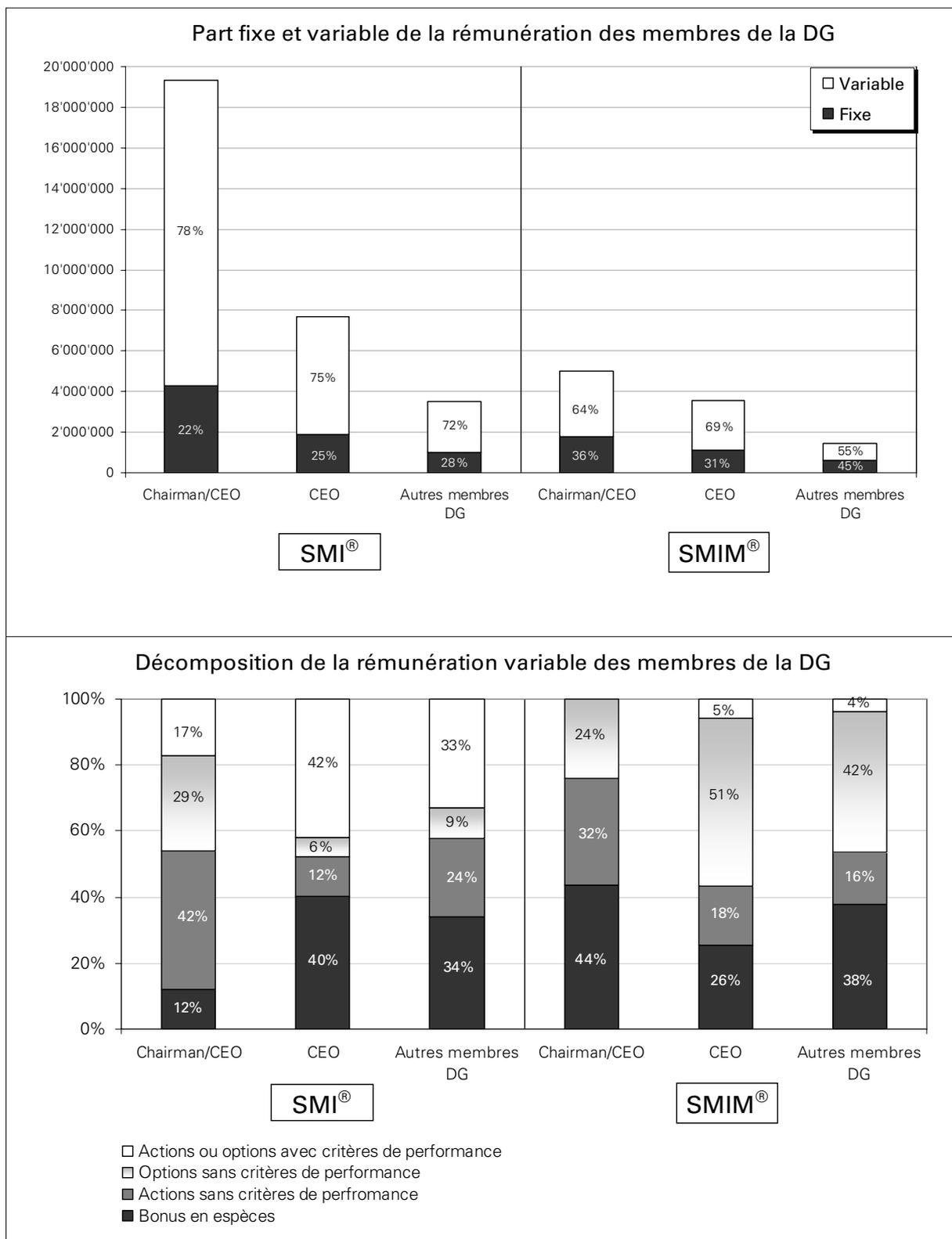
la rémunération variable pour chaque catégorie de personnes appartenant à la DG, alors que la deuxième donne la décomposition de la rémunération variable (bonus en espèces, actions/options avec ou sans critères de performance).

La première partie du tableau 6 indique que la part de la rémunération variable des membres de la DG est corrélée avec la taille de la société. En effet, elle est nettement plus élevée pour les membres de la DG des sociétés du SMI® que pour ceux des sociétés du SMIM®. Elle est également plus élevée pour le Chairman/CEO et le CEO que pour les autres membres de la DG.

Par ailleurs, il est intéressant de noter qu'en matière de rémunération variable, la part en espèces des 4 Chairman/CEO des sociétés du SMI® est beaucoup plus faible que celle de leurs 6 collègues du SMIM® (12% contre 44%). Pour toutes les autres catégories de personnes, le bonus en espèces varie entre un quart et 44% de la rémunération variable.

En ce qui concerne la rémunération variable versée en actions et/ou options, on constate qu'elle est généralement soumise uniquement à une condition de blocage, spécialement pour les sociétés du SMIM®. Ainsi, une très petite partie des actions et/ou options attribuées est assortie de conditions de performance fixées au préalable et dont la réussite sur un certain nombre d'années conditionne l'acquisition définitive des actions et/ou l'exercice des options.

Tableau 6 : Structure de la rémunération des membres de la DG (en CHF et %)



**Tableau 7 : Plans en actions/options de la DG avec ou sans critères de performance (nombre de sociétés)**

	2007			2006		
	Total	SMI®	SMIM®	Total	SMI®	SMIM®
<b>Sociétés avec plan(s) d'actions</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>29</b>	<b>15</b>	<b>14</b>
Sans critères de performance	17	6	11	20	8	12
Avec critères de performance (au moins pour un plan)	10	8	2	9	7	2
<b>Sociétés avec plan(s) d'options</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>16</b>
Sans critères de performance	24	9	15	27	13	14
Avec critères de performance (au moins pour un plan)	2	1	1	3	1	2

L'exercice des options et l'acquisition définitive des actions devraient dépendre systématiquement de la réussite d'objectifs fixés préalablement et testés sur plusieurs années, comme cela est consacré par la bonne pratique internationale. Ces objectifs de performance doivent être absolus et relatifs à ceux d'un groupe d'entreprises comparables (peer group). Ceci permet de lier effectivement la rémunération à la performance, en créant de la valeur à long terme et alignerait véritablement les intérêts des différentes parties prenantes.

Le [tableau 7](#) indique que seules 2 sociétés du SMIM® ont distribué des actions avec critères de

performance en 2007 (inchangé par rapport à 2006), alors qu'elles sont 8 parmi les sociétés du SMI® (une de plus qu'en 2006). Les plans d'options avec critères de performance restent, quant à eux, très limités (2 en 2007 contre 3 en 2006).

De manière générale, on observe donc que la majorité des sociétés qui attribuent des actions et/ou des options prévoient seulement une période de blocage des titres, sans objectif de performance à atteindre à l'échéance. Cela a comme seul effet de retenir les personnes concernées, mais sans les inciter à surperformer les sociétés du groupe de référence.

**Tableau 8 : Liste des sociétés respectant l'« accrual principle » (nombre de sociétés)**

	2007			2006		
	Total	SMI®	SMIM®	Total	SMI®	SMIM®
<b>Nombre de sociétés</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>
« Accrual principle » respecté	33	13	20	26	10	16
« Accrual principle » non respecté	11	5	6	9	4	5
Incertain	4	2	2	13	6	7

Le [tableau 8](#) donne le nombre de sociétés qui appliquent l'« accrual principle », selon lequel les dépenses doivent être comptabilisées au moment où elles se produisent, indépendamment des flux de trésorerie. En effet, pour mener une analyse pertinente de la rémunération, il est indispensable que toutes les composantes des rémunérations publiées par les sociétés soient relatives à la même période comptable pour laquelle l'analyse de performance est effectuée. Cette notion d'accrual principle est exigée par les normes IFRS

et Swiss GAAP et est également reprise sous le point 5 du commentaire de la DCG de la SWX.

A la lecture du tableau 8, on constate une intéressante amélioration de la pratique, puisque 33 sociétés respectent dorénavant l'accrual principle (contre 26 en 2006). Il en reste cependant encore 11 qui ne respectent pas ce principe (contre 9 l'an dernier), alors que les cas où on ne pouvait pas le savoir en lisant le rapport de rémunération ont nettement diminué (4 contre 13 l'an dernier).

Par ailleurs, Ethos a constaté qu'en passant à l'application de l'accrual principe, certaines sociétés ont omis de communiquer la rémunération variable de l'année de transition. Par exemple, une société qui ne respectait pas l'accrual principe en 2006 (mention de la rémunération variable 2005 dans le rapport 2006) et qui l'introduit en 2007

(mention de la rémunération variable 2007 dans le rapport 2007) n'aura pas publié la rémunération variable de 2006. Pour assurer la continuité des informations, les sociétés qui souhaitent dorénavant respecter l'accrual principe devraient recalculer et publier les rémunérations des deux années en question selon ce principe.

**Tableau 9 : Valorisation des actions/options par les sociétés dans le calcul des rémunérations (nombre de sociétés)**

	2007			2006		
	Total	SMI®	SMIM®	Total	SMI®	SMIM®
<b>Actions (nb de sociétés concernées)</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
Valeur de marché	17	11	6	8	6	2
Valeur fiscale / Autre rabais/ Incertain	14	5	9	6	5	1
Pas de valorisation des actions dans le calcul des rémunérations*	1	0	1	19	5	14
<b>Options (nb de sociétés concernées)</b>	<b>27</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>16</b>
Valeur de marché	20	9	11	10	4	6
Valeur fiscale / Autre rabais / Incertain	7	1	6	2	2	0
Pas de valorisation des options dans le calcul des rémunérations	0	0	0	17	7	10

\* Le dernier rapport annuel de Barry Callebaut porte sur l'exercice 2006/2007. Pour ce rapport, les nouvelles dispositions légales ne s'appliquent pas encore.

Le [tableau 9](#) et [l'annexe 5](#) présentent la manière utilisée par les sociétés pour la valorisation des actions et des options qu'elles ont octroyées ainsi que l'exige le Code des Obligations. Parmi les 32 sociétés qui ont distribué des actions (27 qui ont distribué des options), 17 (respectivement 20) les ont évaluées à leur valeur de marché à la date d'attribution, conformément à la bonne pratique internationale. A l'opposé, il reste encore 14 sociétés qui évaluent les actions (7 pour les options) différemment, principalement à leur valeur fiscale.

Précisons que la valeur fiscale est en général nettement plus faible que la valeur de marché, puisque des rabais sont prévus en fonction de la durée de blocage des actions et des options avant l'acquisition définitive. Quoique les valeurs calculées soient autorisées par le fisc, elles sont trompeuses pour l'investisseur car elles ne lui permettent pas de connaître la valeur de marché de la rémunération accordée aux membres du CA ou de la DG. En effet, c'est la valeur économique d'une rémunération qui intéresse l'actionnaire et non pas la valeur que retient le fisc au moment de la taxation.

Il est donc regrettable que des sociétés essaient de minimiser la valeur des rémunérations attribuées en ayant recours à de tels artifices. Précisons qu'il s'agit d'une particularité suisse qui provient du fait que les nouvelles provisions du CO ne stipulent pas explicitement quelle méthode d'évaluation il faut adopter pour valoriser les actions/options. Pourtant, selon le principe d'image fidèle (true and fair view) prévu par les normes IFRS, c'est la valeur de marché qui devrait prévaloir. Lors de ses calculs des rémunérations, Ethos a systématiquement valorisé les actions/options à leur valeur de marché à la date d'attribution, ce qui a parfois conduit à des différences significatives entre la valeur publiée par la société et la valeur présentée par Ethos (voir annexe 5).

L'amélioration de la transparence entre 2006 et 2007 telle qu'elle ressort du tableau 9 montre les limites de l'autorégulation. Avant l'application des nouvelles dispositions du CO, la Directive DCG imposait la publication du nombre d'actions et/ou options attribué mais ne demandait pas aux sociétés de les valoriser. Ainsi, seules 14 sociétés avaient (par leur propre initiative et conformément aux règles de bonne pratique), valorisé en 2006 les

actions attribuées (dont seulement 8 à la valeur de marché) alors que 12 avaient valorisé les options (dont 10 à la valeur de marché). En 2007, toutes

les sociétés ont valorisé les actions/options attribuées, mais plusieurs n'ont plus donné le nombre (puisque pas exigé par le CO).

**Tableau 10 : Contrats de travail des membres de la DG (nombre de sociétés)**

	Hors changement de contrôle			En cas de changement de contrôle		
	Total	SMI®	SMIM®	Total	SMI®	SMIM®
	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>
Contrats de travail avec durée de résiliation inférieure à 12 mois	18	8	10	16	7	9
Contrats de travail avec durée de résiliation particulièrement longue (> 12 mois)	11	4	7	15	6	9
Pas de mention de la durée de résiliation des contrats de travail	19	8	11	17	7	10

Le [tableau 10](#) résume les informations communiquées par les sociétés concernant les contrats de travail des membres de la DG, y compris les éventuelles prolongations de la durée du contrat en cas de changement de contrôle. Selon le commentaire de la DCG mis à jour en septembre 2007, sont assimilés à des clauses de changement de contrôle les contrats ayant une durée particulièrement longue (supérieure à 12 mois). Deux cas de figure se présentent alors. Soit les contrats des membres de la Direction prévoient une durée de résiliation supérieure à 12 mois dans tous les cas de rupture des relations de service (11 sociétés), soit ils prévoient une clause spécifique applicable uniquement lors d'un changement de contrôle prolongeant ainsi la durée de contrat au-delà de 12 mois (4 sociétés).

On constate que seul un tiers des sociétés sont en ligne avec la bonne pratique, puisque leurs contrats ne dépassent pas 12 mois (avec ou sans changement de contrôle). Ces sociétés sont ainsi en ligne avec l'Annexe 1 au Code de bonne pratique d'Economiesuisse, publiée en septembre 2007, qui stipule que les sociétés ne doivent octroyer, en principe, ni indemnités de départ, ni parachutes dorés. Ceci est également l'avis d'Ethos qui précise dans ses principes de gouvernement d'entreprise qu'en cas de changement de contrôle, des paiements spéciaux ne doivent pas être prévus, afin de ne pas inciter les dirigeants à vendre la société pour toucher des rémunérations substantielles.

En revanche, il reste encore une grande zone d'ombre au niveau de la transparence, puisque au total 19 sociétés ne mentionnent rien au sujet des contrats de travail des membres de la Direction

générale. Parmi ces sociétés, 17 font un « negative statement » en disant qu'aucune rémunération spéciale n'est prévue en cas de changement de contrôle. Cependant, comme on ne peut pas savoir quelle est la longueur du contrat hors changement de contrôle, il est impossible de vérifier si oui ou non ces sociétés ont une durée de contrat inférieure à 12 mois au total.

## 4 Conclusions

### Montants des rémunérations

Le niveau des rémunérations doit être apprécié en regard de la taille et de la complexité des sociétés concernées. Néanmoins, certaines rémunérations restent particulièrement élevées. Il s'agit notamment des Chairman & CEO, de Chairman ayant été précédemment CEO, ainsi que de certains CEO.

Afin d'éviter une spirale vers la hausse des rémunérations, les sociétés devraient systématiquement fixer et communiquer les montants maximum correspondant à chacune des composantes variables de la rémunération. La rémunération totale serait ainsi plafonnée.

Par ailleurs, les rémunérations effectivement versées durant l'année sous revue devraient être clairement justifiées dans le rapport de rémunération à la lumière des performances réalisées.

En ce qui concerne le calcul des rémunérations lui-même, un nombre significatif de sociétés évaluent encore les actions/options octroyées à leur valeur fiscale au lieu de la valeur de marché à la date d'attribution. L'utilisation de valeurs fiscales, quoiqu'autorisée, sous-estime les montants des rémunérations et ne correspond pas aux règles internationales de bonne pratique.

### Transparence des rémunérations

La transparence en matière de rémunérations s'est améliorée en 2007. Cela est en grande partie dû à l'entrée en vigueur de nouvelles exigences légales (Art. 663 CO). Il est ainsi à relever que l'on connaît dorénavant de manière systématique les rémunérations individuelles des membres du CA, ainsi que la rémunération de la personne la mieux payée de la Direction générale (en principe le CEO).

Parallèlement, certaines sociétés ont publié des informations qui vont au-delà du minimum légal, par exemple dans la description des règles liées aux bonus. Cette évolution est en partie le fruit de l'activité d'engagement menée par Ethos depuis plusieurs années. En revanche, seule une minorité de sociétés publie des informations telles que les rémunérations individuelles de la DG ou le groupe de sociétés de référence pour la fixation des rémunérations.

De manière générale, étant donné que les nouvelles dispositions de l'article 663 CO ne font pas encore l'objet de jurisprudence, une part

d'interprétation subsiste toujours quant à la manière de publier les informations requises. La lecture des 48 rapports des sociétés étudiées montre que la plupart des sociétés pourraient encore améliorer leur niveau de transparence en s'appuyant davantage sur le Commentaire de la Directive sur la Corporate Governance (DCG) de la Bourse suisse (point 5.1 : Contenu et procédure de fixation des rémunérations et des programmes de participation).

Si le Commentaire de la DCG était correctement interprété et appliqué, les sociétés communiqueraient davantage d'informations par exemple sur la décomposition des rémunérations, les objectifs de performance appliqués, ainsi que le rapport entre le salaire de base et la rémunération variable liée à la performance. Les sociétés devraient également être plus précises sur le niveau atteint pour les différents objectifs et son impact sur la rémunération variable.

### Structure des rémunérations

Dans la majorité des sociétés, une part substantielle des rémunérations est octroyée en actions et/ou en options. Toutefois, dans la plupart des cas, les critères de performance liés à l'attribution définitive des actions et des options à l'issue de la période de blocage sont inexistantes.

Plus particulièrement, l'exercice des options et l'acquisition définitive des actions devraient dépendre systématiquement de la réussite d'objectifs fixés préalablement et testés sur plusieurs années comme cela est consacré par la bonne pratique internationale. Ces objectifs de performance doivent être absolus et relatifs à ceux d'un groupe d'entreprises comparables (peer group). Ceci permet de lier effectivement la rémunération à la performance, en créant de la valeur à long terme et alignerait véritablement les intérêts des différentes parties prenantes.

Afin de pouvoir faire le lien entre la rémunération et la performance, toutes les rémunérations devraient être comptabilisées selon l'accrual principe. Même si des progrès peuvent être observés à ce sujet par rapport à l'année précédente, un tiers des sociétés n'appliquent pas encore ce principe.

Les règles suisses et internationales de bonne pratique proscrivent le paiement d'indemnités de départ et de parachutes dorés aux membres de la

Direction générale. Des contrats de travail de durée supérieure à 12 mois sont assimilés à des indemnités de départ. Il est regrettable que seule une minorité de sociétés confirment que leur DG ne bénéficie pas de contrats de plus d'une année.

### **Compétences en matière de rémunérations**

Sur toutes les principales places financières, à l'exception de la Suisse, l'assemblée générale des actionnaires a progressivement reçu des compétences en matière de rémunérations des instances dirigeantes (voir [annexe 7](#)). Suivant le pays, il s'agit par exemple d'un vote du rapport de rémunération, de la politique de rémunération, des plans de participation ou de l'enveloppe des honoraires reçus par le CA.

En Suisse, la loi ne prévoit aucune compétence spécifique pour les actionnaires. Par contre, depuis l'automne 2007, Economiesuisse a complété son Code de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise par une annexe consacrée aux rémunérations. Celle-ci recommande aux sociétés de permettre aux actionnaires de se prononcer en matière de rémunérations.

Toutefois, parmi les 48 sociétés de l'univers, seule Schindler a soumis son rapport de rémunération au vote consultatif des actionnaires lors de l'assemblée générale. Cela ne laisse aucun doute sur les limites de l'autorégulation et confirme l'opinion que les sociétés cotées ne feront voter les actionnaires en matière de rémunérations que si la loi l'impose.

Dans ce contexte, Ethos reste convaincu de la nécessité de modifier le Code suisse des Obligations de façon à donner à l'assemblée générale la compétence de se prononcer, au minimum de manière consultative, sur le rapport de rémunération.

## Annexes

Annexe 1 :	Sociétés analysées, rémunération totale (CA et DG), capitalisation boursière et nombre d'employés.....	22
Annexe 2-A :	Membres du CA sans fonctions opérationnelles (rémunérations 2007) .....	23
Annexe 2-B :	Membre le mieux rémunéré du CA sans fonctions opérationnelles (rémunération 2007, par ordre décroissant) .....	26
Annexe 3-A :	Membres de la Direction Générale (rémunérations 2007) .....	27
Annexe 3-B :	Membre le mieux rémunéré de la DG (rémunération 2007, par ordre décroissant).....	30
Annexe 4-A :	Transparence en matière de rémunérations .....	31
Annexe 4-B :	Transparence en matière de bonus annuel .....	32
Annexe 4-C :	Transparence en matière de plans de participation du CA et de la DG .....	33
Annexe 5 :	Différence de valorisation des rémunérations 2007 (méthodologie d'évaluation Ethos vs. montant publié par les sociétés) et explication de la source de différence .....	34
Annexe 6 :	Contrats de travail des membres de la DG .....	36
Annexe 7 :	Compétences des actionnaires en matière de fixation des rémunérations .....	37
Annexe 8 :	Méthodologie et hypothèses pour le calcul des rémunérations .....	38
Annexe 9 :	Liste des abréviations .....	41

## Annexe 1 : Sociétés analysées, rémunération totale (CA et DG), capitalisation boursière et nombre d'employés

		Rémunération (CA + DG)		Rémunérations en % du bénéfice consolidé		Valeur boursière au 31.12.**		Nb. d'employés (équivalent temps plein)	
		Total 2007	Variation 2006-2007	2007	2006	Million de CHF (2007)	Variation 2006-2007	31.12.2007***	Variation 2006-2007
SMI®	ABB	47'763'769	50.8%	1.1%	1.8%	74'890	57.1%	112'000	4%
	Adecco	25'415'974	-32.1%	2.1%	3.9%	11'592	-26.1%	36'514	4%
	Bâloise	15'158'308	15.4%	1.9%	1.9%	6'021	-10.6%	8'643	16%
	Clariant	8'924'311	-13.8%	178.5%	ND	2'424	-42.3%	20'931	-4%
	Credit Suisse Group	187'507'141	4.2%	2.4%	1.6%	79'146	-23.5%	48'100	7%
	Holcim	35'930'256	23.7%	0.8%	1.1%	31'973	13.2%	89'364	1%
	Julius Bär	22'347'541	NC	2.4%	7.6%	20'897	39.5%	4'099	11%
	Nestlé	57'381'464	4.9%	0.5%	0.6%	204'398	17.8%	276'000	4%
	Nobel Biocare	16'698'911	64.6%	6.1%	4.1%	8'033	-15.0%	2'242	12%
	Novartis	86'727'637	-13.9%	1.1%	1.2%	162'820	-11.6%	98'200	-3%
	Richemont *	67'591'424	-31.2%	2.6%	4.6%	40'559	9.4%	18'800	15%
	Roche	55'441'277	39.1%	0.5%	0.4%	171'060	-10.7%	78'604	6%
	Swatch Group	35'668'564	18.3%	3.5%	3.6%	19'367	21.9%	23'577	11%
	Swiss Life	19'087'659	0.2%	1.4%	2.0%	9'894	-4.0%	8'556	-2%
	Swiss Re	65'042'860	-13.6%	1.6%	1.7%	29'795	-23.2%	11'702	7%
	Swisscom	11'286'114	11.3%	0.5%	0.5%	25'070	-4.2%	19'844	16%
	Syngenta	27'802'934	9.6%	2.1%	3.2%	29'070	23.2%	21'242	9%
Synthes	15'551'290	-16.4%	2.1%	2.9%	16'689	-3.2%	9'070	7%	
UBS	51'077'111	-79.3%	ND	1.9%	108'652	-30.3%	83'560	6%	
Zurich Financial Services	73'122'014	37.5%	1.1%	0.9%	48'381	2.0%	60'000	9%	
SMIM®	Actelion	15'032'312	2.1%	12.1%	6.1%	6'324	3.9%	1'667	33.1%
	Barry Callebaut *	22'501'427	51.9%	18.1%	8.1%	4'446	39.8%	7'224	-4.8%
	Basilea	15'259'805	15.4%	ND	ND	2'076	26.6%	250	27.6%
	Ciba	12'940'553	-5.1%	5.5%	ND	3'626	-35.2%	13'319	-5.7%
	EFG International	33'930'712	33.9%	10.3%	11.0%	6'673	-1.0%	1'864	26.2%
	Geberit	6'454'510	27.4%	1.4%	1.4%	6'492	-16.9%	5'344	1.4%
	Georg Fischer	7'750'550	-0.3%	3.2%	3.1%	2'858	-10.6%	12'986	4.9%
	Givaudan	12'036'706	6.9%	12.7%	2.7%	7'932	-2.8%	8'776	44.9%
	Helvetia	7'488'440	4.0%	1.9%	1.7%	3'522	1.4%	4'607	0.3%
	Kudelski	11'837'013	-25.4%	17.5%	11.5%	1'065	-50.9%	2'572	16.9%
	Kühne + Nagel	21'023'448	-0.4%	3.9%	4.6%	13'020	22.4%	51'075	10.3%
	Kuoni	9'111'825	-8.8%	6.7%	8.6%	1'745	-10.8%	9'657	28.7%
	Lindt & Sprüngli	19'164'350	13.6%	7.7%	8.1%	8'854	31.4%	7'793	10.6%
	Logitech *	18'096'617	27.1%	6.8%	5.0%	7'956	18.1%	9'400	26.5%
	Lonza	12'534'271	6.4%	4.2%	5.3%	6'932	30.5%	7'711	25.5%
	OC Oerlikon Corporation	11'764'770	-1.7%	3.7%	3.9%	6'693	-21.5%	19'349	0.4%
	Panalpina	7'803'994	-10.5%	3.7%	4.7%	4'908	18.1%	15'301	7.0%
	Pargesa	8'877'185	-66.1%	1.2%	1.1%	9'768	-8.9%	ND	ND
	Petroplus	22'722'900	NC	6.2%	0.9%	6'019	33.3%	1'827	97.5%
	PSP Swiss Property	6'437'185	14.1%	2.2%	2.5%	2'683	-18.3%	82	-55.9%
	Rieter	6'523'203	18.3%	3.1%	3.5%	2'225	-21.6%	15'506	4.6%
	Schindler	27'270'510	12.5%	9.8%	4.7%	9'089	-4.7%	45'208	3.5%
	SGS	5'604'864	9.9%	1.1%	1.1%	10'552	-0.7%	52'542	9.2%
	Sika	13'107'000	26.3%	3.8%	4.4%	4'595	13.0%	11'723	3.7%
	Sonova *	17'528'668	36.8%	6.4%	5.3%	8'596	33.5%	4'746	18.0%
	Straumann	6'737'750	1.0%	3.8%	4.7%	4'881	5.9%	1'955	27.4%
	Sulzer	21'867'280	92.5%	7.6%	5.1%	6'057	20.0%	11'599	11.6%
Vontobel	25'794'860	-9.2%	11.2%	10.9%	3'559	3.9%	1'254	9.0%	

\* Sociétés dont la clôture des comptes ne correspond pas au 31.12.

\*\* Source : SWX à l'exception de Roche (Rapport annuel 2007)

\*\*\* Sauf pour les sociétés qui ne clôturent pas leurs comptes au 31.12, auquel cas c'est la date de clôture qui fait foi

## Annexe 2-A : Membres du CA sans fonctions opérationnelles (rémunérations 2007)

Société	Nom (Fonction) HP : Highest Paid	Honoraires		Rémunération variable			Autres rémunérations		Total	Var.
		Espèces	Actions	Espèces	Actions	Options	Pensions	Autres		
ABB	Total (8 pers.)	1'400'000	2'100'000	-	-	-	-	-	3'500'000	
	HP : von Grünberg (Ch)	600'000	600'000	-	-	-	-	-	1'200'000	NC
	Moy. autres membres	114'286	214'286	-	-	-	-	-	328'571	19.1%
Actelion	Total (7 pers.)	460'474	500'599	-	-	313'967	-	-	1'275'040	
	HP : Cawthorn (Ch)	83'450	88'341	-	-	72'528	-	-	244'319	ND
	Moy. autres membres	62'837	68'710	-	-	40'240	-	-	171'787	ND
Adecco	Total (9 pers.)	4'223'143	-	1'119'200	-	-	131'602	14'594	5'488'539	
	HP : Dormann (Ch)	800'000	-	1'119'200	-	-	40'342	-	1'959'542	-55.8%
	Moy. autres membres	446'497	-	-	-	-	11'903	1'904	460'304	16.8%
Bâloise	Total (10 pers.)	2'625'833	377'778	886'921	1'726'890	-	144'126	40'432	5'801'980	
	HP : Schäuble (Ch)	1'600'000	-	886'921	1'726'890	-	144'126	40'432	4'398'369	44.8%
	Moy. autres membres	113'981	41'975	-	-	-	-	-	155'957	0.4%
Barry Callebaut	Total (6 pers.)	1'500'000	-	-	1'568'840	-	-	ND	3'068'660	
	HP : Jacobs (Ch)	710'000	-	-	784'420	-	-	ND	1'494'420	35.1%
	Moy. autres membres	150'476	-	-	149'413	-	-	ND	299'855	34.1%
Basilea	Total (7 pers.)	472'301	-	-	-	1'158'625	-	87'329	1'718'255	
	HP : Henrich (Ch)	115'450	-	-	-	224'250	-	5'294	344'994	ND
	Moy. autres membres	57'868	-	-	-	151'520	-	13'303	222'691	ND
Ciba	Total (7 pers.)	688'484	898'486	-	-	-	84'859	-	1'671'829	
	HP : Heri (Mbre)	137'500	137'531	-	-	-	14'957	-	289'988	ND
	Moy. autres membres	87'043	120'214	-	-	-	11'043	-	218'300	ND
Clariant	Total (7 pers.)	777'500	424'978	-	-	-	-	-	1'202'478	
	HP : Lösler (Ch)	400'000	100'001	-	-	-	-	-	500'001	NC
	Moy. autres membres	62'917	54'163	-	-	-	-	-	117'080	NC
Credit Suisse Group	Total (13 pers.)	ND	5'032'833	ND	6'100'017	-	-	61'381	25'406'731	
	HP : Kielholz (Ch)	ND	-	ND	6'100'017	-	-	24'000	14'624'017	-8.7%
	Moy. autres membres	476'042	419'403	-	-	-	-	3'115	898'560	-1.4%
EFG International	Total (3 pers.)	1'716'576	-	-	-	9'000'019	-	-	10'716'595	
	HP : Cuoni (Ch)	1'536'576	-	-	-	9'000'019	-	-	10'536'595	NC
	Moy. autres membres	90'000	-	-	-	-	-	-	90'000	NC
Geberit	Total (6 pers.)	63'334	645'238	-	645'238	-	-	60'000	1'413'810	
	HP : Kelm (Ch)	-	190'411	-	190'411	-	-	10'000	390'822	NC
	Moy. autres membres	12'667	90'965	-	90'965	-	-	10'000	204'598	NC
Georg Fischer	Total (9 pers.)	770'000	627'300	-	-	-	-	107'000	1'504'300	
	HP : Huber (Ch)	198'000	69'700	-	-	-	-	17'000	284'700	-1.8%
	Moy. autres membres	71'500	69'700	-	-	-	-	11'250	152'450	-6.1%
Givaudan	Total (7 pers.)	1'030'000	-	-	-	950'060	-	120'000	2'100'060	
	HP : Witmer (Ch)	370'000	-	-	-	380'024	-	120'000	870'024	7.1%
	Moy. autres membres	110'000	-	-	-	95'006	-	-	205'006	5.6%
Helvetia	Total (8 pers.)	1'316'667	-	-	192'960	-	-	-	1'509'627	
	HP : Forster (VCh & LD)	249'667	-	-	24'120	-	-	-	273'787	ND
	Moy. autres membres	152'429	-	-	24'120	-	-	-	176'549	ND
Holcim	Total CA (12 pers.)	1'879'100	960'012	-	-	-	173'525	160'000	3'172'637	
	HP : Soiron (Ch)	545'000	80'001	-	-	-	87'957	50'000	762'958	ND
	Moy. autres membres	121'282	80'001	-	-	-	7'779	10'000	219'062	ND
Julius Bär	Total (10 pers.)	2'998'200	2'686'000	2'500'000	-	-	276'755	-	8'460'955	
	HP : Bär (Ch)	1'422'200	918'000	2'250'000	-	-	106'704	-	4'696'904	NC
	Moy. autres membres	175'111	196'444	27'778	-	-	18'895	-	418'228	NC
Kudelski	Total (7 pers.)	516'840	-	-	-	-	-	16'700	533'540	
	HP : Smadja (VCh & LD)	206'840	-	-	-	-	-	16'700	223'540	ND
	Moy. autres membres	54'706	-	-	-	-	-	-	54'706	ND

Société	Nom (Fonction) HP : Highest Paid	Honoraires		Rémunération variable			Autres rémunérations		Total	Var.
		Espèces	Actions	Espèces	Actions	Options	Pensions	Autres		
Kühne + Nagel	<b>Total (9 pers.)</b>	<b>2'223'500</b>	-	<b>3'600'000</b>	-	-	-	<b>10'000</b>	<b>5'833'500</b>	
	HP : Kühne (Ch)	835'000	-	3'600'000	-	-	-	10'000	4'445'000	14.5%
	Moy. autres membres	166'620	-	-	-	-	-	-	166'620	53.5%
Kuoni	<b>Total (6 pers.)</b>	<b>867'000</b>	<b>789'390</b>	-	-	-	-	-	<b>1'656'390</b>	
	HP : Boysen (Ch)	276'000	249'165	-	-	-	-	-	525'165	NC
	Moy. autres membres	115'317	105'410	-	-	-	-	-	220'727	NC
Lindt & Sprüngli	<b>Total (5 pers.)</b>	<b>981'000</b>	-	-	-	<b>1'193'160</b>	-	-	<b>2'174'160</b>	
	HP : Bulgheroni (Mbre)	461'000	-	-	-	1'193'160	-	-	1'654'160	ND
	Moy. autres membres	130'000	-	-	-	-	-	-	130'000	ND
Logitech	<b>Total (9 pers.)</b>	<b>1'542'546</b>	-	<b>872'029</b>	-	<b>1'695'144</b>	<b>7'708</b>	<b>41'068</b>	<b>4'158'496</b>	
	HP : De Luca (Ch)	831'736	-	872'029	-	1'098'603	7'708	41'068	2'851'144	NC
	Moy. autres membres	88'851	-	-	-	74'568	-	-	163'419	ND
Lonza	<b>Total (6 pers.)</b>	<b>769'552</b>	<b>1'649'719</b>	-	-	-	-	-	<b>2'419'271</b>	
	HP : Soiron (Ch)	204'017	355'154	-	-	-	-	-	559'171	0.5%
	Moy. autres membres	113'107	258'913	-	-	-	-	-	372'020	13.8%
Nestlé	<b>Total (13 pers.)</b>	<b>2'595'000</b>	<b>2'597'574</b>	-	-	-	-	<b>195'000</b>	<b>5'387'574</b>	
	HP : Hänggi-Ruff (VCh)	315'000	315'399	-	-	-	-	15'000	645'399	0.1%
	Moy. autres membres	190'000	190'181	-	-	-	-	15'000	395'181	0.0%
Nobel Biocare	<b>Total (7 pers.)</b>	<b>522'000</b>	-	-	-	<b>1'034'430</b>	-	-	<b>1'556'430</b>	
	HP : Soiron (Ch)	99'000	-	-	-	178'350	-	-	277'350	26.1%
	Moy. autres membres	74'647	-	-	-	151'073	-	-	225'720	22.5%
Novartis	<b>Total (10 pers.)</b>	<b>2'875'253</b>	<b>2'790'956</b>	-	-	-	-	-	<b>5'666'209</b>	
	HP : Lehner (VCh & LD)	656'250	393'754	-	-	-	-	-	1'050'004	0.0%
	Moy. autres membres	246'556	266'356	-	-	-	-	-	512'912	0.6%
OC Oerlikon Corporation	<b>Total (4 pers.)</b>	<b>600'000</b>	<b>283'800</b>	-	-	-	-	<b>19'000</b>	<b>902'800</b>	
	HP : Robol (Mbre)	600'000	-	-	-	-	-	19'000	619'000	ND
	Moy. autres membres	-	106'425	-	-	-	-	-	106'425	ND
Panalpina	<b>Total (6 pers.)</b>	<b>791'930</b>	-	-	-	<b>545'019</b>	-	<b>333'071</b>	<b>1'670'019</b>	
	HP : Hug (Ch)	229'386	-	-	-	99'004	-	66'614	395'004	ND
	Moy. autres membres	112'509	-	-	-	89'203	-	53'291	255'003	ND
Pargesa	<b>Total (16 pers.)</b>	<b>4'373'270</b>	-	-	-	-	<b>382'458</b>	<b>39'779</b>	<b>4'795'507</b>	
	HP : Desmarais sen. (Ch)	2'821'560	-	-	-	-	-	-	2'821'560	ND
	Moy. autres membres	105'798	-	-	-	-	26'077	2'712	134'587	ND
Petroplus	<b>Total (7 pers.)</b>	<b>1'134'400</b>	-	-	-	<b>2'554'800</b>	-	-	<b>3'689'200</b>	
	HP : Dennler (Mbre)	243'500	-	-	-	295'000	-	-	538'500	ND
	Moy. autres membres	140'668	-	-	-	356'811	-	-	497'479	ND
PSP Swiss Property	<b>Total (6 pers.)</b>	<b>410'000</b>	-	-	-	-	-	-	<b>410'000</b>	
	HP : Gose (Ch)	150'000	-	-	-	-	-	-	150'000	ND
	Moy. autres membres	57'778	-	-	-	-	-	-	57'778	ND
Richemont	<b>Total (11 pers.)</b>	<b>ND</b>	-	<b>ND</b>	-	-	<b>2'813'530</b>	-	<b>9'756'459</b>	
	HP : Rupert (Ch)	ND	-	ND	-	-	2'540'348	-	4'954'907	ND
	Moy. autres membres	ND	-	ND	-	-	27'318	-	480'155	ND
Rieter	<b>Total (6 pers.)</b>	<b>797'000</b>	-	-	<b>692'502</b>	<b>135'656</b>	-	-	<b>1'625'158</b>	
	HP : Feller (Ch)	330'000	-	-	167'112	32'736	-	-	529'848	10.1%
	Moy. autres membres	87'563	-	-	98'511	19'298	-	-	205'372	-0.9%
Roche	<b>Total (12 pers.)</b>	<b>4'163'488</b>	-	-	-	-	-	-	<b>4'163'488</b>	
	HP : Gehrig (VCh & LD)	450'000	-	-	-	-	-	-	450'000	0.0%
	Moy. autres membres	348'140	-	-	-	-	-	-	348'140	6.6%
Schindler	<b>Total (6 pers.)</b>	<b>910'000</b>	-	-	-	-	-	<b>31'000</b>	<b>941'000</b>	
	HP : Baschera (Mbre)	160'000	-	-	-	-	-	9'000	169'000	0.0%
	Moy. autres membres	160'000	-	-	-	-	-	4'693	164'693	0.0%

Société	Nom (Fonction) HP : Highest Paid	Honoraires		Rémunération variable			Autres rémunérations		Total	Var.
		Espèces	Actions	Espèces	Actions	Options	Pensions	Autres		
SGS	Total (7 pers.)	1'365'000	-	-	-	246'503	-	25'000	1'636'503	
	HP : Marchionne (Ch)	390'000	-	-	-	246'503	-	25'000	661'503	-9.9%
	Moy. autres membres	177'273	-	-	-	-	-	-	177'273	0.2%
Sika	Total (9 pers.)	1'405'800	-	426'300	ND	-	14'800	146'600	1'993'500	
	HP : Grübler (Ch)	527'700	-	426'300	ND	-	14'800	45'300	1'014'100	NC
	Moy. autres membres	109'763	-	-	-	-	-	12'663	122'425	-13.2%
Sonova	Total (5 pers.)	464'000	-	-	-	1'500'000	459'738	26'500	2'450'238	
	HP : Rihs (Ch)	143'000	-	-	-	300'000	155'836	6'500	605'336	47.0%
	Moy. autres membres	80'250	-	-	-	300'000	75'976	5'000	461'226	39.8%
Straumann	Total (6 pers.)	-	-	900'000	-	667'500	ND	ND	1'654'500	
	HP : Maag (Ch)	-	-	240'000	-	178'000	ND	ND	440'000	65.1%
	Moy. autres membres	-	-	132'000	-	97'900	ND	ND	242'900	65.8%
Sulzer	Total (6 pers.)	1'011'000	-	-	-	2'919'000	61'000	-	3'991'000	
	HP : Berg (Ch)	320'000	-	-	-	834'000	61'000	-	1'215'000	NC
	Moy. autres membres	127'585	-	-	-	384'970	-	-	512'555	133.5%
Swatch Group	Total (6 pers.)	1'265'873	-	1'770'000	-	-	-	-	3'035'873	
	HP : Hayek Senior (Ch)	701'568	-	1'770'000	-	-	-	-	2'471'568	37.3%
	Moy. autres membres	104'987	-	-	-	-	-	-	104'987	-8.1%
Swiss Life	Total (9 pers.)	1'543'000	-	-	424'560	-	197'992	-	2'165'552	
	HP : Gehrig (Ch)	655'000	-	-	95'160	-	197'992	-	948'152	18.2%
	Moy. autres membres	111'000	-	-	41'175	-	-	-	152'175	3.7%
Swiss Re	Total (12 pers.)	5'761'000	4'247'851	-	-	-	223'000	-	10'231'851	
	HP : Forstmoser (Ch)	2'600'000	667'011	-	-	-	-	-	3'267'011	-5.9%
	Moy. autres membres	287'442	325'620	-	-	-	20'278	-	633'340	NC
Swisscom	Total (9 pers.)	1'473'000	672'000	-	-	-	-	-	2'145'000	
	HP : Scherrer (Ch)	413'000	186'000	-	-	-	-	-	599'000	NC
	Moy. autres membres	132'500	60'750	-	-	-	-	-	193'250	-8.5%
Syngenta	Total (10 pers.)	3'276'094	1'174'770	-	-	-	-	179'837	4'630'701	
	HP : Taylor (Ch)	1'730'815	419'192	-	-	-	-	179'837	2'329'844	17.1%
	Moy. autres membres	171'698	83'953	-	-	-	-	-	255'651	8.5%
Synthes	Total (9 pers.)	464'307	1'859'628	-	-	-	-	28'794	2'352'729	
	HP : Brönnimann (Mbre)	205'159	386'803	-	-	-	-	23'995	615'957	ND
	Moy. autres membres	32'394	184'103	-	-	-	-	600	217'097	ND
UBS	Total (12 pers.)	6'462'500	4'394'358	-	-	-	677'390	489'938	12'024'186	
	HP : Ospel (Ch)	2'000'000	-	-	-	-	261'069	307'310	2'568'379	-90.4%
	Moy. autres membres	415'116	408'777	-	-	-	38'728	16'989	879'610	NC
Vontobel	Total (8 pers.)	ND	-	ND	ND	-	-	ND	4'771'900	
	HP : Widmer (Ch)	ND	-	ND	ND	-	-	ND	2'924'700	0.7%
	Moy. autres membres	ND	-	-	ND	-	-	ND	263'886	-1.2%
Zurich Financial Services	Total (11 pers.)	2'763'490	982'121	-	-	-	-	-	3'745'611	
	HP : Gentz (Ch)	468'631	234'615	-	-	-	-	-	703'246	0.0%
	Moy. autres membres	241'564	78'685	-	-	-	-	-	320'249	-0.4%

## Annexe 2-B : Membre le mieux rémunéré du CA sans fonctions opérationnelles (rémunération 2007, par ordre décroissant)

Sociétés	Nom (Fonction)	Honoraires fixes		Rémunération variable			Autres rémunérations		Total	Var. 06-07 (%)
		Espèces	Actions	Espèces	Actions	Options	Pensions	Autres		
Credit Suisse	Kielholz (Ch)	ND	-	ND	6'100'017	-	-	24'000	14'624'017	-9%
EFG International	Cuoni (Ch)	1'536'576	-	-	-	9'000'019	-	-	10'536'595	NC
Richemont	Rupert (Ch)	ND	-	ND	-	-	2'540'348	-	4'954'907	ND
Julius Bär	Bär (Ch)	1'422'200	918'000	2'250'000	-	-	106'704	-	4'696'904	NC
Kühne + Nagel	Kühne (Ch)	835'000	-	3'600'000	-	-	-	10'000	4'445'000	14%
Bâloise	Schäuble (Ch)	1'600'000	-	886'921	1'726'890	-	144'126	40'432	4'398'369	45%
Swiss Re	Forstmoser (Ch)	2'600'000	667'011	-	-	-	-	-	3'267'011	-6%
Vontobel	Widmer (Ch)	ND	-	ND	ND	-	-	ND	2'924'700	1%
Logitech	De Luca (Ch)	831'736	-	872'029	-	1'098'603	7'708	41'068	2'851'144	ND
Pargesa	Desmarais sen. (Ch)	2'821'560	-	-	-	-	-	-	2'821'560	ND
UBS	Ospel (Ch)	2'000'000	-	-	-	-	261'069	307'310	2'568'379	-90%
Swatch Group	Hayek Senior (Ch)	701'568	-	1'770'000	-	-	-	-	2'471'568	37%
Syngenta	Taylor (Ch)	1'730'815	419'192	-	-	-	-	179'837	2'329'844	17%
Adecco	Dormann (Ch)	800'000	-	1'119'200	-	-	40'342	-	1'959'542	-56%
Lindt & Sprüngli	Bulgheroni (Mbre)	461'000	-	-	-	1'193'160	-	-	1'654'160	ND
Barry Callebaut	Jacobs (Ch)	710'000	-	-	784'420	-	-	ND	1'494'420	35%
Sulzer	Berg (Ch)	320'000	-	-	-	834'000	61'000	-	1'215'000	NC
ABB	von Grünberg (Ch)	600'000	600'000	-	-	-	-	-	1'200'000	NC
Novartis	Lehner (VCh & LD)	656'250	393'754	-	-	-	-	-	1'050'004	0%
Sika	Grüebler (Ch)	527'700	-	426'300	ND	-	14'800	45'300	1'014'100	NC
Swiss Life	Gehrig (Ch)	655'000	-	-	95'160	-	197'992	-	948'152	18%
Givaudan	Witmer (Ch)	370'000	-	-	-	380'024	-	120'000	870'024	7%
Holcim	Soiron (Ch)	545'000	80'001	-	-	-	87'957	50'000	762'958	ND
Zurich FS	Gentz (Ch)	468'631	234'615	-	-	-	-	-	703'246	0%
SGS	Marchionne (Ch)	390'000	-	-	-	246'503	-	25'000	661'503	-10%
Nestlé	Hänggi-Ruff (VCh)	315'000	315'399	-	-	-	-	15'000	645'399	0%
OC Oerlikon	Robol (Mbre)	600'000	-	-	-	-	-	19'000	619'000	ND
Synthes	Brönnimann (Mbre)	205'159	386'803	-	-	-	-	23'995	615'957	ND
Sonova	Rihs (Ch)	143'000	-	-	-	300'000	155'836	6'500	605'336	47%
Swisscom	Scherrer (Ch)	413'000	186'000	-	-	-	-	-	599'000	46%
Lonza	Soiron (Ch)	204'017	355'154	-	-	-	-	-	559'171	0%
Petroplus	Dennler (Mbre)	243'500	-	-	-	295'000	-	-	538'500	ND
Rieter	Feller (Ch)	330'000	-	-	167'112	32'736	-	-	529'848	10%
Kuoni	Boysen (Ch)	276'000	249'165	-	-	-	-	-	525'165	NC
Clariant	Lösser (Ch)	400'000	100'001	-	-	-	-	-	500'001	NC
Roche	Gehrig (VCh & LD)	450'000	-	-	-	-	-	-	450'000	0%
Straumann	Maag (Ch)	-	-	240'000	-	178'000	ND	ND	440'000	65%
Panalpina	Hug (Ch)	229'386	-	-	-	99'004	-	66'614	395'004	ND
Geberit	Kelm (Ch)	-	190'411	-	190'411	-	-	10'000	390'822	NC
Basilea	Henrich (Ch)	115'450	-	-	-	224'250	-	5'294	344'994	ND
Ciba	Heri (Mbre)	137'500	137'531	-	-	-	14'957	-	289'988	ND
Georg Fischer	Huber (Ch)	198'000	69'700	-	-	-	-	17'000	284'700	-2%
Nobel Biocare	Soiron (Ch)	99'000	-	-	-	178'350	-	-	277'350	26%
Helvetia	Forster (VCh & LD)	249'667	-	-	24'120	-	-	-	273'787	ND
Actelion	Cawthorn (Ch)	83'450	88'341	-	-	72'528	-	-	244'319	ND
Kudelski	Smadja (VCh & LD)	206'840	-	-	-	-	-	16'700	223'540	ND
Schindler	Baschera (Mbre)	160'000	-	-	-	-	-	9'000	169'000	0%
PSP Swiss Prop.	Gose (Ch)	150'000	-	-	-	-	-	-	150'000	ND

## Annexe 3-A : Membres de la Direction Générale (rémunérations 2007)

Société	Nom (Fonction*) HP : Highest Paid	Salaire de base (espèces)	Rémunération variable				Autres rémunérations		Total	Var 06-07 (%)	
			Espèces	Actions		Options		Pensions			Autres
				Sans critères de perfor- mance	Avec critères de perfor- mance	Sans critères de perfor- mance	Avec critères de perfor- mance				
ABB	Total DG (11 pers.)	8'659'770	8'046'384	6'382'006	16'516'195	-	-	3'003'022	1'656'392	44'263'769	
	HP : Kindle (CEO)	1'487'507	1'977'615	3'043'825	2'501'718	-	-	207'845	43'296	9'261'806	61%
	Moy. autres membres	717'226	606'877	333'818	1'401'448	-	-	279'518	161'310	3'500'196	52%
Actelion	Total DG (7 pers.)	ND	ND	-	-	6'315'250	-	ND	ND	13'757'272	
	HP : Clozel (CEO)	ND	ND	-	-	2'192'500	-	ND	ND	4'300'546	35%
	Moy. autres membres	ND	ND	-	-	687'125	-	ND	ND	1'576'121	NC
Adecco	Total DG (12 pers.)	8'031'157	9'696'056	-	-	-	-	1'012'797	1'187'425	19'927'435	
	HP : Scheiff (CEO)	1'614'242	2'318'492	-	-	-	-	179'957	349'538	4'462'229	-46%
	Moy. autres membres	583'356	670'688	-	-	-	-	75'713	76'172	1'405'928	-52%
Bâloise	Total DG (5 pers.)	3'355'000	1'370'550	2'330'793	1'492'680	-	-	710'759	96'546	9'356'328	
	HP : Schnewlin (CEO)	1'500'000	771'746	871'098	676'449	-	-	128'826	37'097	3'985'216	ND
	Moy. autres membres	463'750	149'701	364'924	204'058	-	-	145'483	14'862	1'342'778	ND
Barry Callebaut	Total DG (6 pers.)	ND	ND	11'742'767	-	-	-	ND	ND	19'432'767	
	HP : ND	ND	ND	ND	-	-	-	ND	ND	ND	ND
	Moy. autres membres	ND	ND	ND	-	-	-	ND	ND	ND	ND
Basilea	Total DG (13 pers.)	3'244'578	1'784'189	-	-	7'385'300	-	ND	ND	13'541'550	
	HP : Man (CEO)	482'846	323'338	-	-	1'614'600	-	ND	ND	2'527'216	27%
	Moy. autres membres	230'144	121'738	-	-	480'892	-	ND	ND	917'861	7%
Ciba	Total DG (7 pers.)	6'321'811	308'443	2'715'693	-	-	-	1'922'777	-	11'268'724	
	HP : Meyer (CEO)	2'039'691	83'460	902'294	-	-	-	290'270	-	3'315'715	-16%
	Moy. autres membres	680'602	35'759	288'222	-	-	-	259'471	-	1'264'054	NC
Clariant	Total DG (9 pers.)	4'053'583	1'021'950	1'021'942	-	-	-	ND	ND	7'721'833	
	HP : Secher (CEO)	850'000	314'500	314'496	-	-	-	ND	ND	1'767'262	ND
	Moy. autres membres	424'784	93'806	93'805	-	-	-	ND	ND	789'556	ND
Credit Suisse	Total DG (12 pers.)	11'307'692	30'692'308	21'558'748	93'641'662	-	-	1'500'000	3'400'000	162'100'410	
	HP : Dougan (CEO)	1'275'000	2'125'000	-	17'897'281	-	-	10'000	980'000	22'287'281	ND
	Moy. autres membres	933'274	2'657'424	2'005'465	7'045'989	-	-	138'605	225'116	13'005'872	ND
EFG Internat.	Total DG (6 pers.)	5'679'042	176'296	-	-	14'720'193	-	ND	ND	23'214'117	
	HP : Howell (CEO)	1'814'202	-	-	-	9'000'019	-	ND	ND	10'922'367	ND
	Moy. autres membres	724'657	33'055	-	-	1'072'533	-	ND	ND	2'304'703	ND
Geberit	Total DG (4 pers.)	1'977'612	702'287	1'258'283	-	550'229	-	502'937	49'352	5'040'700	
	HP : Baehny (CEO)	736'801	69'408	675'272	-	246'543	-	155'728	10'409	1'894'161	ND
	Moy. autres membres	413'604	210'960	194'337	-	101'229	-	115'736	12'981	1'048'846	ND
Georg Fischer	Total DG (6 pers.)	2'665'000	1'715'000	871'250	-	-	-	987'000	8'000	6'246'250	
	HP : Stirnemann (CEO)	706'000	510'000	418'200	-	-	-	268'000	8'000	1'910'200	-1%
	Moy. autres membres	391'800	241'000	90'610	-	-	-	143'800	-	867'210	1%
Givaudan	Total DG (6 pers.)	2'963'691	2'236'522	-	-	3'403'200	-	584'438	748'795	9'936'646	
	HP : Andrier (CEO)	795'416	610'066	-	-	850'800	-	228'510	265'382	2'750'174	41%
	Moy. autres membres	433'655	325'291	-	-	510'480	-	71'186	96'683	1'437'294	8%
Helvetia	Total DG (6 pers.)	3'421'315	1'453'485	565'120	-	-	-	538'893	-	5'978'813	
	HP : Walsler (CEO)	761'715	200'000	72'360	-	-	-	101'682	-	1'135'757	NC
	Moy. autres membres	498'675	235'028	92'392	-	-	-	81'977	-	908'073	10%
Holcim	Total DG (17 pers.)	14'444'130	4'098'043	6'466'880	-	1'760'016	-	5'142'057	846'493	32'757'619	
	HP : Akermann (CEO)	1'859'130	812'785	1'183'268	-	448'206	-	551'243	48'340	4'902'972	20%
	Moy. autres membres	811'935	211'952	340'878	-	84'633	-	296'182	51'494	1'797'074	23%
Julius Bär	Total DG (4 pers.)	3'402'700	8'652'000	-	-	1'495'478	-	336'408	-	13'886'586	
	HP : de Gier (CEO)	1'976'000	6'000'000	-	-	-	-	117'387	-	8'093'387	ND
	Moy. autres membres	475'567	884'000	-	-	498'493	-	73'007	-	1'931'066	ND

Société	Nom (Fonction*) HP : Highest Paid	Salaire de base (espèces)	Rémunération variable						Autres rémunérations		Total	Var 06-07 (%)
			Espèces	Actions		Options		Pensions	Autres			
				Sans critères de perfor- mance	Avec critères de perfor- mance	Sans critères de perfor- mance	Avec critères de perfor- mance					
Kudelski	Total DG (8 pers.)	3'958'580	4'280'317	2'840'392	-	-	-	ND	224'184	11'303'473		
	HP : Kudelski (CEO)	1'019'725	3'280'000	1'649'100	-	-	-	ND	79'805	6'028'630	-37%	
	Moy. autres membres	407'608	138'740	165'228	-	-	-	ND	20'025	731'601	-6%	
Kühne + Nagel	Total DG (8 pers.)	4'747'000	6'704'000	-	-	2'880'784	-	553'000	248'764	15'189'948		
	HP : ND	ND	ND	-	-	ND	-	ND	ND	ND	ND	
	Moy. autres membres	ND	ND	-	-	ND	-	ND	ND	ND	ND	
Kuoni	Total DG (8 pers.)	3'801'000	1'337'000	1'743'435	-	-	-	536'000	38'000	7'455'435		
	HP : Meier (CEO)	776'000	220'000	554'271	-	-	-	110'000	6'000	1'666'271	ND	
	Moy. autres membres	465'385	171'846	182'948	-	-	-	65'538	4'923	890'641	ND	
Lindt & Sprüngli	Total DG (4 pers.)	3'466'000	2'800'000	3'477'100	-	6'264'090	-	ND	983'000	16'990'190		
	HP : Tanner (CEO)	1'569'000	1'500'000	3'477'100	-	2'982'900	-	ND	712'000	10'241'000	25%	
	Moy. autres membres	632'333	433'333	-	-	1'093'730	-	ND	90'333	2'249'730	12%	
Logitech	Total DG (5 pers.)	2'747'842	2'055'542	-	-	8'907'357	-	42'230	185'149	13'938'121		
	HP : Quindlen (CEO)	596'893	599'276	-	-	4'625'697	-	8'013	2'045	5'831'923	NC	
	Moy. autres membres	537'737	364'066	-	-	1'070'415	-	8'554	45'776	2'026'549	56%	
Lonza	Total DG (6 pers.)	3'782'027	2'337'973	ND	ND	-	-	298'000	395'000	10'115'000		
	HP : Borgas (CEO)	880'020	1'297'907	ND	ND	-	-	98'968	131'643	3'719'078	NC	
	Moy. autres membres	604'585	216'680	ND	ND	-	-	41'465	54'866	1'332'484	NC	
Nestlé	Total DG (13 pers.)	9'111'343	5'958'387	23'120'475	-	7'810'110	-	5'146'990	846'585	51'993'890		
	HP : Brabeck (CEO)	2'137'400	341'778	10'700'701	-	4'260'060	-	1'252'600	18'180	18'710'719	3%	
	Moy. autres membres	585'062	471'192	1'041'927	-	297'823	-	326'711	69'497	2'792'212	5%	
Nobel Biocare	Total DG (8 pers.)	3'115'000	2'199'000	-	-	9'399'481	-	286'000	143'000	15'142'481		
	HP : Canepa (CEO)	630'000	1'630'000	-	-	2'140'200	-	33'000	-	4'433'200	24%	
	Moy. autres membres	331'333	75'867	-	-	967'904	-	33'733	19'067	1'427'904	40%	
Novartis	Total DG (10 pers.)	10'853'488	979'430	36'477'756	6'966'718	20'786'580	-	1'600'257	3'397'199	81'061'428		
	HP : Vasella (CEO)	3'000'000	-	12'458'494	2'901'465	11'293'021	-	150'970	166'630	29'970'580	NC	
	Moy. autres membres	897'541	111'935	2'745'059	464'600	1'084'978	-	165'633	369'208	5'838'954	NC	
OC Oerlikon	Total DG (4 pers.)	3'900'000	691'000	5'637'970	-	-	-	379'000	254'000	10'861'970		
	HP : Limberger (CEO)	549'000	566'000	2'112'000	-	-	-	39'000	93'000	3'359'000	NC	
	Moy. autres membres	1'218'545	45'455	1'282'171	-	-	-	123'636	58'545	2'728'353	NC	
Panalpina	Total DG (5 pers.)	ND	ND	-	-	400'975	-	ND	448'228	6'133'975		
	HP : Ribar Baumann (CEO)	ND	ND	-	-	98'845	-	ND	112'614	1'744'845	NC	
	Moy. autres membres	ND	ND	-	-	77'140	-	ND	85'689	1'120'629	NC	
Pargesa	Total DG (4 pers.)	3'691'078	-	-	-	139'995	-	ND	5'100	4'081'678		
	HP : Desmarais Jr. (CEO)	2'823'578	-	-	-	-	-	ND	-	2'823'578	NC	
	Moy. autres membres	289'167	-	-	-	46'665	-	81'835	1'700	419'367	NC	
Petroplus	Total DG (6 pers.)	3'023'500	7'656'900	-	-	7'460'000	-	ND	ND	19'033'700		
	HP : O'Malley (CEO)	640'700	1'487'500	-	-	1'611'000	-	-	-	3'739'200	NC	
	Moy. autres membres	510'236	1'321'071	-	-	1'252'463	-	ND	ND	3'275'054	NC	
PSP Swiss Pro.	Total DG (4 pers.)	1'633'000	2'570'000	1'256'185	-	-	-	410'000	158'000	6'027'185		
	HP : Gabriel (CEO)	543'000	684'000	584'272	-	-	-	198'000	-	2'009'272	NC	
	Moy. autres membres	396'364	685'818	244'332	-	-	-	77'091	57'455	1'461'059	41%	
Richemont	Total DG (11 pers.)	ND	ND	-	-	23'827'290	-	1'948'994	327'800	57'834'965		
	HP : Platt (CEO)	ND	ND	-	-	6'846'923	-	107'205	-	14'491'522	29%	
	Moy. autres membres	ND	ND	-	-	1'656'621	-	179'687	31'980	4'228'629	ND	
Rieter	Total DG (4 pers.)	2'375'000	610'060	1'432'479	-	280'612	-	199'894	-	4'898'045		
	HP : Reuter (CEO)	775'000	283'320	560'838	-	109'864	-	45'691	-	1'774'713	ND	
	Moy. autres membres	533'333	108'913	290'547	-	56'916	-	51'401	-	1'041'111	ND	
Roche	Total DG (6 pers.)	13'380'000	9'300'000	3'132	13'715'863	8'188'732	-	5'892'638	797'424	51'277'789		
	HP : Humer (CEO)	6'030'000	3'000'000	522	7'537'446	1'780'140	-	2'908'168	385'316	21'641'592	30%	
	Moy. autres membres	1'470'000	1'260'000	522	1'235'683	1'281'718	-	596'894	82'422	5'927'239	50%	

Société	Nom (Fonction*) HP : Highest Paid	Salaire de base (espèces)	Rémunération variable						Autres rémunérations		Total	Var 06-07 (%)
			Espèces	Actions		Options		Pensions	Autres			
				Sans critères de perfor- mance	Avec critères de perfor- mance	Sans critères de perfor- mance	Avec critères de perfor- mance					
Schindler	Total DG (12 pers.)	11'622'000	8'244'000	1'958'882	-	937'628	-	3'278'000	289'000	26'329'510		
	HP : Schindler (CEO)	3'000'000	1'890'000	188'048	-	90'002	-	511'000	-	5'679'050	NC	
	Moy. autres membres	755'653	556'880	155'200	-	74'288	-	242'507	25'329	1'809'856	NC	
SGS	Total DG (3 pers.)	ND	ND	-	-	606'361	624'000	ND	ND	3'968'361		
	HP : Kirk (CEO)	ND	ND	-	-	260'774	399'998	ND	ND	2'117'772	ND	
	Moy. autres membres	ND	ND	-	-	172'794	112'001	ND	ND	925'295	ND	
Sika	Total DG (12 pers.)	5'104'200	4'014'300	ND	-	-	-	1'245'600	749'400	11'113'500		
	HP : Bärtschi (CEO)	741'700	815'400	ND	-	-	-	166'300	47'500	1'770'900	ND	
	Moy. autres membres	396'591	290'809	ND	-	-	-	98'118	63'809	849'327	ND	
Sonova	Total DG (11 pers.)	3'751'123	2'285'089	-	-	7'235'335	-	1'547'204	259'679	15'078'430		
	HP : Chaperu Rueda (CEO)	1'071'000	1'105'526	-	-	2'010'935	-	870'201	16'000	5'073'662	11%	
	Moy. autres membres	268'012	117'956	-	-	522'440	-	67'700	24'368	1'000'477	36%	
Straumann	Total DG (4 pers.)	1'534'000	1'763'000	-	-	1'357'250	-	ND	ND	5'083'250		
	HP : Achermann (CEO)	523'000	600'000	-	-	534'000	-	ND	ND	1'808'000	77%	
	Moy. autres membres	404'400	465'200	-	-	329'300	-	ND	ND	1'310'100	NC	
Sulzer	Total DG (7 pers.)	3'089'000	3'042'000	-	-	9'663'280	-	1'413'000	669'000	17'876'280		
	HP : Büchner (CEO)	650'000	825'000	-	-	1'668'000	-	136'000	156'000	3'435'000	42%	
	Moy. autres membres	390'240	354'720	-	-	1'279'245	-	204'320	82'080	2'310'605	96%	
Swatch Group	Total DG (20 pers.)	7'787'789	16'236'900	-	-	7'516'392	-	ND	ND	32'632'691		
	HP : Hayek Junior (CEO)	1'471'561	3'000'000	-	-	1'071'840	-	ND	ND	5'601'868	ND	
	Moy. autres membres	332'433	696'679	-	-	339'187	-	ND	ND	1'422'675	ND	
Swiss Life	Total DG (6 pers.)	4'568'400	4'800'000	1'898'625	4'625'294	-	-	825'945	203'843	16'922'107		
	HP : Dörig (CEO)	1'980'000	1'450'000	473'970	1'270'991	-	-	238'856	80'001	5'493'818	-5%	
	Moy. autres membres	517'680	670'000	284'931	670'861	-	-	117'418	24'768	2'285'658	-4%	
Swiss Re	Total DG (7 pers.)	8'868'000	22'472'000	2'862'009	19'115'000	-	-	1'494'000	-	54'811'009		
	HP : Aigrain (CEO)	1'475'000	7'475'000	-	5'966'011	-	-	223'000	-	15'139'011	ND	
	Moy. autres membres	1'232'167	2'499'500	477'002	2'191'498	-	-	211'833	-	6'612'000	ND	
Swisscom	Total DG (10 pers.)	4'585'000	2'483'250	985'864	-	-	-	1'013'000	74'000	9'141'114		
	HP : Schloter (CEO)	770'000	577'500	229'271	-	-	-	122'000	7'000	1'705'771	13%	
	Moy. autres membres	414'314	206'967	82'167	-	-	-	96'764	7'276	807'487	7%	
Syngenta	Total DG (9 pers.)	7'097'101	4'057'167	7'478'902	-	2'344'119	-	1'183'799	1'011'145	23'172'233		
	HP : Pragnell (CEO)	2'405'000	262'500	3'625'466	-	1'050'001	-	-	357'451	7'700'418	18%	
	Moy. autres membres	615'358	497'661	505'369	-	169'720	-	155'252	85'730	2'029'090	-4%	
Synthes	Total DG (4 pers.)	ND	ND	1'934'013	-	-	-	ND	ND	13'198'560		
	HP : Wyss (CEO)	779'844	3'976'005	1'934'013	-	-	-	ND	311'938	7'001'800	12%	
	Moy. autres membres	ND	ND	-	-	-	-	ND	ND	2'065'587	-38%	
UBS	Total DG (7 pers.)	6'995'885	15'305'667	15'305'693	-	-	-	912'974	532'706	39'052'925		
	HP : Tapner (Mbres DG)	1'291'960	4'501'900	4'501'904	-	-	-	900	10'256	10'306'920	ND	
	Moy. autres membres	1'037'077	1'964'321	1'964'325	-	-	-	165'832	94'991	5'226'546	ND	
Vontobel	Total DG (6 pers.)	3'322'300	4'825'000	6'031'870	6'031'870	-	-	751'920	-	20'962'960		
	HP : Scheidt (CEO)	777'000	1'900'000	2'375'175	2'375'175	-	-	118'900	-	7'546'250	1%	
	Moy. autres membres	509'060	585'000	731'339	731'339	-	-	126'604	-	2'683'342	0%	
Zurich FS	Total DG (10 pers.)	13'614'931	24'217'708	2'409'722	10'482'292	-	9'638'889	4'698'958	4'337'500	69'400'000		
	HP : Schiro (CEO)	1'807'292	3'614'583	-	2'710'938	-	2'710'938	1'084'375	481'944	12'410'069	ND	
	Moy. autres membres	1'276'502	2'227'365	260'511	840'146	-	748'968	390'766	416'817	6'161'074	ND	

\* Le membre le mieux rémunéré de la DG à la clôture des comptes de l'année fiscale 2007 était le CEO, à l'exception des sociétés suivantes : Bâloise (ex-CEO), Helvetia (ex-CEO), Nobel Biocare (ex-CEO), OC Oerlikon (ex-CEO), Synthes (ex-CEO), UBS (directeur régional), Par-gesa (Vice président).

## Annexe 3-B : Membre le mieux rémunéré de la DG (rémunération 2007, par ordre décroissant)

Société	Nom du CEO (*)	Salaire de base (espèces)	Rémunération variable					Autres rémunérations		Total	Var 06-07 (%)
			Espèces	Actions		Options		Pensions	Autres		
				Sans critères de performance	Avec critères de performance	Sans critères de performance	Avec critères de performance				
Novartis	Vasella (CEO)	3'000'000	-	12'458'494	2'901'465	11'293'021	-	150'970	166'630	29'970'580	NC
Credit Suisse	Dougan (CEO)	1'275'000	2'125'000	-	17'897'281	-	-	10'000	980'000	22'287'281	ND
Roche	Humer (CEO)	6'030'000	3'000'000	522	7'537'446	1'780'140	-	2'908'168	385'316	21'641'592	30%
Nestlé	Brabeck (CEO)	2'137'400	341'778	10'700'701	-	4'260'060	-	1'252'600	18'180	18'710'719	3%
Swiss Re	Aigrain (CEO)	1'475'000	7'475'000	-	5'966'011	-	-	223'000	-	15'139'011	ND
Richemont	Platt (CEO)	ND	ND	-	-	6'846'923	-	107'205	-	14'491'522	29%
Zurich FS	Schiro (CEO)	1'807'292	3'614'583	-	2'710'938	-	2'710'938	1'084'375	481'944	12'410'069	ND
EFG Internat.	Howell (CEO)	1'814'202	-	-	-	9'000'019	-	ND	ND	10'922'367	ND
UBS	Tapner (Mbre DG)	1'291'960	4'501'900	4'501'904	-	-	-	900	10'256	10'306'920	ND
Lindt & Sprüngli	Tanner (CEO)	1'569'000	1'500'000	3'477'100	-	2'982'900	-	ND	712'000	10'241'000	25%
ABB	Kindle (CEO)	1'487'507	1'977'615	3'043'825	2'501'718	-	-	207'845	43'296	9'261'806	61%
Julius Bär	de Gier (CEO)	1'976'000	6'000'000	-	-	-	-	117'387	-	8'093'387	ND
Syngenta	Pragnell (CEO)	2'405'000	262'500	3'625'466	-	1'050'001	-	-	357'451	7'700'418	18%
Vontobel	Scheidt (CEO)	777'000	1'900'000	2'375'175	2'375'175	-	-	118'900	-	7'546'250	1%
Synthes	Wyss (CEO)	779'844	3'976'005	1'934'013	-	-	-	ND	311'938	7'001'800	12%
Kudelski	Kudelski (CEO)	1'019'725	3'280'000	1'649'100	-	-	-	ND	79'805	6'028'630	-37%
Logitech	Quindlen (CEO)	596'893	599'276	-	-	4'625'697	-	8'013	2'045	5'831'923	NC
Schindler	Schindler (CEO)	3'000'000	1'890'000	188'048	-	90'002	-	511'000	-	5'679'050	NC
Swatch Group	N. Hayek Junior (CEO)	1'471'561	3'000'000	-	-	1'071'840	-	ND	ND	5'601'868	ND
Swiss Life	Dörig (CEO)	1'980'000	1'450'000	473'970	1'270'991	-	-	238'856	80'001	5'493'818	-5%
Sonova	Chapero Rueda (CEO)	1'071'000	1'105'526	-	-	2'010'935	-	870'201	16'000	5'073'662	11%
Holcim	Akermann (CEO)	1'859'130	812'785	1'183'268	-	448'206	-	551'243	48'340	4'902'972	20%
Adecco	Scheiff (CEO)	1'614'242	2'318'492	-	-	-	-	179'957	349'538	4'462'229	-46%
Nobel Biocare	Canepa (CEO)	630'000	1'630'000	-	-	2'140'200	-	33'000	-	4'433'200	24%
Actelion	Clozel (CEO)	ND	ND	-	-	2'192'500	-	ND	ND	4'300'546	35%
Bâloise	Schnewlin (CEO)	1'500'000	771'746	871'098	676'449	-	-	128'826	37'097	3'985'216	ND
Petroplus	O'Malley (CEO)	640'700	1'487'500	-	-	1'611'000	-	-	-	3'739'200	NC
Lonza	Borgas (CEO)	880'020	1'297'907	ND	ND	-	-	98'968	131'643	3'719'078	NC
Sulzer	Büchner (CEO)	650'000	825'000	-	-	1'668'000	-	136'000	156'000	3'435'000	42%
OC Oerlikon	Limberger (CEO)	549'000	566'000	2'112'000	-	-	-	39'000	93'000	3'359'000	NC
Ciba	Meyer (CEO)	2'039'691	83'460	902'294	-	-	-	290'270	-	3'315'715	-16%
Pargesa	Desmarais Jr. (CEO)	2'823'578	-	-	-	-	-	ND	-	2'823'578	NC
Givaudan	Andrier (CEO)	795'416	610'066	-	-	850'800	-	228'510	265'382	2'750'174	41%
Basilea	Man (CEO)	482'846	323'338	-	-	1'614'600	-	ND	ND	2'527'216	27%
SGS	Kirk (CEO)	ND	ND	-	-	260'774	399'998	ND	ND	2'117'772	ND
PSP Swiss Prop.	Gabriel (CEO)	543'000	684'000	584'272	-	-	-	198'000	-	2'009'272	NC
Georg Fischer	Stirnemann (CEO)	706'000	510'000	418'200	-	-	-	268'000	8'000	1'910'200	-1%
Geberit	Baehny (CEO)	736'801	69'408	675'272	-	246'543	-	155'728	10'409	1'894'161	ND
Straumann	Achermann (CEO)	523'000	600'000	-	-	534'000	-	ND	ND	1'808'000	77%
Rieter	Reuter (CEO)	775'000	283'320	560'838	-	109'864	-	45'691	-	1'774'713	ND
Sika	Bärtschi (CEO)	741'700	815'400	ND	-	-	-	166'300	47'500	1'770'900	ND
Clariant	Secher (CEO)	850'000	314'500	314'496	-	-	-	ND	ND	1'767'262	ND
Panalpina	Ribar Baumann (CEO)	ND	ND	-	-	98'845	-	ND	112'614	1'744'845	NC
Swisscom	Schlöter (CEO)	770'000	577'500	229'271	-	-	-	122'000	7'000	1'705'771	13%
Kuoni	Meier (CEO)	776'000	220'000	554'271	-	-	-	110'000	6'000	1'666'271	ND
Helvetia	Walser (CEO)	761'715	200'000	72'360	-	-	-	101'682	-	1'135'757	NC
Barry Callebaut	ND	ND	ND	ND	-	-	-	ND	ND	ND	ND
Kühne + Nagel	ND	ND	ND	-	-	ND	-	ND	ND	ND	ND

\* Le membre le mieux rémunéré de la DG à la clôture des comptes de l'année fiscale 2007 était le CEO, à l'exception des sociétés suivantes : Bâloise (ex-CEO), Helvetia (ex-CEO), Nobel Biocare (ex-CEO), OC Oerlikon (ex-CEO), Synthes (ex-CEO), UBS (directeur régional), Pargesa (vice président).

## Annexe 4-A : Transparence en matière de rémunérations

		Décomposition de tous les éléments de la rémunération de la DG		Rémunération individuelle des membres de la DG		Peer Group	
		2007	2006	2007	2006	2007	2006
SMI®	ABB	✓	✓	✓	✓	-	-
	Adecco	✓	✓	✓	✓	-	-
	Bâloise	✓	-	-	-	-	-
	Clariant	✓	-	-	-	-	-
	Credit Suisse Group	✓	-	-	-	✓	-
	Holcim	✓	-	-	-	-	-
	Julius Bär	✓	-	-	-	-	-
	Nestlé	✓	-	-	-	-	-
	Nobel Biocare	✓	✓	-	-	-	-
	Novartis	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Richemont	-	-	-	-	-	-
	Roche	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Swatch Group	✓	✓	-	-	-	-
	Swiss Life	✓	-	-	-	-	-
	Swiss Re	✓	-	-	-	-	-
	Swisscom	✓	-	-	-	✓	-
	Syngenta	✓	-	-	-	-	-
	Synthes	-	-	-	-	-	-
	UBS	✓	✓	-	-	✓	✓
Zurich Financial Services	✓	✓	-	-	✓	-	
<b>Total SMI®</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	
SMIM®	Actelion	-	-	-	-	-	-
	Barry Callebaut	-	-	-	-	-	-
	Basilea	✓	-	-	-	-	-
	Ciba	✓	-	-	-	-	-
	EFG International	✓	-	-	-	-	-
	Geberit	✓	-	-	-	-	-
	Georg Fischer	✓	-	-	-	-	-
	Givaudan	✓	✓	-	-	-	-
	Helvetia	✓	✓	-	-	-	-
	Kudelski	✓	-	-	-	-	-
	Kühne + Nagel	✓	-	-	-	-	-
	Kuoni	✓	-	-	-	-	-
	Lindt & Sprüngli	-	-	-	-	-	-
	Logitech	✓	✓	✓	-	✓	-
	Lonza	-	-	-	-	-	-
	OC Oerlikon Corporation	✓	✓	-	-	-	-
	Panalpina	-	-	-	-	-	-
	Pargesa	✓	-	-	-	-	-
	Petroplus	✓	-	✓	✓	-	-
	PSP Swiss Property	✓	✓	✓	-	-	-
	Rieter	✓	-	-	-	-	-
	Schindler	✓	-	-	-	-	-
	SGS	-	-	-	-	-	-
	Sika	-	-	-	-	-	-
Sonova	✓	✓	-	-	-	-	
Straumann	✓	✓	-	-	-	-	
Sulzer	✓	-	-	-	-	-	
Vontobel	-	-	-	-	-	-	
<b>Total SMIM®</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	

✓: Publication de l'information

-: Pas d'information

## Annexe 4-B : Transparence en matière de bonus annuel

	Publication du on-target bonus par rapport au salaire de base (en %)		Publication du bonus maximum par rapport au salaire de base (en %)		Mention des critères de perf. (de groupe) fixés pour l'attribution du bonus		Part du bonus dépendant de critères de performance individuels		Explication du degré de réussite des objectifs de performance de groupe fixés pour l'attribution du bonus		
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	
SMI®	ABB	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-
	Adecco	-	-	✓	-	✓	✓	NR	NR	-	-
	Bâloise	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	-
	Clariant	✓	✓	✓	-	✓	-	NR	NR	-	-
	Credit Suisse Group	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Holcim	✓	-	✓	-	✓	-	✓	-	-	-
	Julius Bär	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nestlé	✓	-	✓	-	-	-	✓	-	✓	-
	Nobel Biocare	-	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-
	Novartis	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-
	Richemont	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Roche	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Swatch Group	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Swiss Life	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Swiss Re	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Swisscom	✓	-	✓	-	✓	✓	NR	NR	-	-
	Syngenta	✓	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-
	Synthes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	UBS	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Zurich Financial Services	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	
<b>Total SMI®</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	
SMIM®	Actelion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Barry Callebaut	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Basilea	✓	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	-
	Ciba	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-
	EFG International	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Geberit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
	Georg Fischer	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-
	Givaudan	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-
	Helvetia	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	-
	Kudelski	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Kühne + Nagel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Kuoni	✓	✓	-	-	✓	✓	NR	NR	-	-
	Lindt & Sprüngli	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-
	Logitech	✓	-	✓	-	✓	-	NR	NR	✓	-
	Lonza	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	-
	OC Oerlikon Corporation	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-
	Panalpina	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	-	-	-
	Pargesa	-	-	-	-	-	-	NR	NR	-	-
	Petroplus	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-
	PSP Swiss Property	-	-	-	-	✓	-	NR	NR	-	-
	Rieter	-	-	✓	-	✓	✓	NR	NR	-	-
	Schindler	-	-	-	✓	✓	-	-	-	✓	-
	SGS	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-
	Sika	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-
Sonova	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	
Straumann	-	-	-	-	✓	✓	NR	NR	-	-	
Sulzer	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	
Vontobel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Total SMIM®</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	

✓: Publication de l'information

-: Pas d'information

## Annexe 4-C : Transparence en matière de plans de participation du CA et de la DG

	Nombre d'actions attribuées (pour chacun des plans)		Valorisation des actions à la valeur de marché à la date d'attribution (pour chacun des plans)		Nombre d'options attribuées (pour chacun des plans)		Valorisation des options à la valeur de marché à la date d'attribution (pour chacun des plans)		
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	
<b>SMI®</b>	ABB	✓	✓	✓	-	NR	✓	NR	-
	Adecco	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR
	Bâloise	-	-	-	-	NR	NR	NR	NR
	Clariant	✓	✓	✓	-	NR	NR	NR	NR
	Credit Suisse Group	✓	✓	✓	✓	NR	NR	NR	NR
	Holcim	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
	Julius Bär	-	-	✓	-	-	-	✓	-
	Nestlé	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	-
	Nobel Biocare	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	✓
	Novartis	✓	✓	-	-	✓	✓	-	-
	Richemont	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	-
	Roche	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Swatch Group	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	-
	Swiss Life	✓	✓	-	-	NR	NR	NR	NR
	Swiss Re	-	✓	✓	-	NR	NR	NR	NR
	Swisscom	-	✓	✓	✓	NR	NR	NR	NR
	Syngenta	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
	Synthes	✓	✓	-	-	NR	-	NR	-
	UBS	-	✓	✓	✓	NR	✓	NR	✓
	Zurich Financial Services	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
<b>Total SMI®</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	
<b>SMIM®</b>	Actelion	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
	Barry Callebaut	✓	✓	-	-	NR	NR	NR	NR
	Basilea	NR	NR	NR	NR	-	✓	✓	-
	Ciba	✓	✓	-	-	NR	NR	NR	NR
	EFG International	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	-
	Geberit	-	-	-	-	-	✓	✓	-
	Georg Fischer	✓	✓	✓	-	NR	NR	NR	NR
	Givaudan	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	✓
	Helvetia	✓	✓	✓	✓	NR	NR	NR	NR
	Kudelski	✓	✓	-	-	NR	NR	NR	NR
	Kühne + Nagel	NR	NR	NR	NR	✓	✓	-	-
	Kuoni	-	✓	-	-	NR	NR	NR	NR
	Lindt & Sprüngli	✓	✓	-	-	✓	✓	-	-
	Logitech	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	✓
	Lonza	-	-	✓	-	NR	NR	NR	NR
	OC Oerlikon Corporation	✓	✓	✓	✓	NR	NR	NR	NR
	Panalpina	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	-
	Pargesa	NR	NR	NR	NR	✓	NR	-	NR
	Petroplus	NR	NR	NR	NR	-	✓	-	-
	PSP Swiss Property	-	✓	-	-	NR	NR	NR	NR
	Rieter	✓	-	-	-	✓	✓	-	-
	Schindler	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
	SGS	NR	✓	NR	-	✓	✓	✓	✓
	Sika	-	✓	-	-	NR	NR	NR	NR
	Sonova	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	✓
	Straumann	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	✓
Sulzer	NR	NR	NR	NR	✓	✓	-	✓	
Vontobel	-	-	-	-	NR	NR	NR	NR	
<b>Total SMIM®</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	

✓ : Publication de l'information / valorisation à la valeur de marché

- : Pas d'information / valorisation autre que la valeur de marché

**Annexe 5 : Différence de valorisation des rémunérations 2007 (Méthodologie d'évaluation Ethos vs. montant publié par les sociétés) et explication de la source de différence**

	Valeur calculée par Ethos		Ecart par rapport à la valeur de la société*		Source de la différence	
	CA	DG	CA	DG	CA	DG
ABB	3'500'000	44'263'769	-	-	-	-
Actelion	1'275'040	13'757'272	-	-	-	-
Adecco	5'488'539	19'927'435	-11.6%	-11.6%	La société inclut les prestations de conseil facturées par un membre du CA	La société inclut des indemnités de départ versées à deux anciens membres de la DG
Bâloise	5'801'980	9'356'328	17.4%	22.5%	La société n'inclut pas les actions avec critères de performance et applique un rabais sur les actions du bonus	La société n'inclut pas les actions avec critères de performance et applique un rabais sur les actions du bonus
Barry Callebaut	3'068'660	19'432'767	ND	ND	La société n'évalue pas les actions attribuées	La société n'évalue pas les actions attribuées
Basilea	1'718'255	13'541'550	-	-	-	-
Ciba	1'671'829	11'268'724	-	-	-	-
Clariant	1'202'478	7'721'833	-	-	-	-
Credit Suisse	25'406'731	162'100'410	-	-	-	-
EFG International	10'716'595	23'214'117	-	-	-	-
Geberit	1'413'810	5'040'700	10.3%	4.2%	La société valorise les actions à la valeur fiscale	La société valorise les actions à la valeur fiscale
Georg Fischer	1'504'300	6'246'250	-	-	-	-
Givaudan	2'100'060	9'936'646	-	-	-	-
Helvetia	1'509'627	5'978'813	-	-	-	-
Holcim	3'172'637	32'757'619	-	-	-	-
Julius Bär	8'460'955	13'886'586	-9.5%	-	Ethos a annualisé les attributions d'actions aux membres du CA	-
Kudelski	533'540	11'303'473	-	7.0%	-	La société valorise les actions à la valeur fiscale
Kühne + Nagel	5'833'500	15'189'948	-5.9%	8.1%	La société inclut les prestations de conseil facturées par les membres du CA	La société valorise les options à la valeur fiscale et n'inclut pas le rabais octroyé sur les actions achetées
Kuoni	1'656'390	7'455'435	7.9%	4.8%	La société valorise les actions à la valeur fiscale	La société valorise les actions à la valeur fiscale
Lindt & Sprüngli	2'174'160	16'990'190	28.8%	25.3%	La société valorise les options à la valeur fiscale	La société valorise les actions et les options à la valeur fiscale
Logitech	1'307'351	16'789'265	-5.8%	42.7%	La société valorise les options tout au long de la période de blocage	La société valorise les options tout au long de la période de blocage
Lonza	2'419'271	10'115'000	-	-	-	-
Nestlé	5'387'574	51'993'890	5.6%	4.8%	La société valorise les actions du bonus à la valeur fiscale	La société valorise les actions du bonus à la valeur fiscale
Nobel Biocare	1'556'430	15'142'481	-	-	-	-
Novartis	5'666'209	81'061'428	6.9%	45.2%	La société valorise les actions à la valeur fiscale	La société valorise les actions et les options à la valeur fiscale
OC Oerlikon	902'800	10'861'970	-	-28.9%	-	La société inclut les indemnités de départ versées à l'ancien CEO ainsi que des actions attribuées en 2006
Panalpina	1'670'019	6'133'975	-	-	-	-
Pargesa	1'618'821	7'258'364	-	0.9%	-	La société valorise les options à la valeur fiscale
Petroplus	3'689'200	19'033'700	8.3%	4.5%	La société valorise les options à la valeur fiscale	La société valorise les options à la valeur fiscale
PSP Swiss Prop.	410'000	6'027'185	-	2.3%	-	La société valorise les actions à la valeur fiscale
Richemont	9'756'459	57'834'965	-33.8%	10.1%	La société valorise les options tout au long de la période de blocage et n'inclut pas les pensions d'un membre du CA	La société valorise les options tout au long de la période de blocage
Rieter	1'625'158	4'898'045	9.9%	6.8%	La société valorise les actions et les options à la valeur fiscale	La société valorise les actions et les options à la valeur fiscale
Roche	4'163'488	51'277'789	-	-	-	-
Schindler	941'000	26'329'510	-	-	-	-
SGS	1'636'503	3'968'361	-	18.7%	-	La société n'inclut pas les options versées en 2006 pour la période 2006-2008
Sika	1'993'500	11'113'500	-	-	-	-
Sonova	2'450'238	15'078'430	-	15.4%	-	Ethos a inclus la valeur annualisée des deux attributions d'options au CEO pour la période 2005-2010
Straumann	1'654'500	5'083'250	-	-	-	-
Sulzer	3'991'000	17'876'280	8.7%	6.3%	La société valorise les options à la valeur fiscale	La société valorise les options à la valeur fiscale
Swatch Group	3'035'873	32'632'691	-	-	-	-

	Valeur calculée par Ethos		Ecart par rapport à la valeur de la société*		Source de la différence	
	CA	DG	CA	DG	CA	DG
Swiss Life	2'165'552	16'922'107	3.2%	0.6%	La société valorise les actions à la valeur fiscale	La société valorise les actions à la valeur fiscale
Swiss Re	10'231'851	54'811'009	-	-	-	-
Swisscom	2'145'000	9'141'114	-	0.2%	-	Ethos a inclus les actions versées en 2008 au titre du bonus 2007 (accrual principle)
Syngenta	4'630'701	23'172'233	-	-	-	-
Synthes	2'352'729	13'198'560	-	-	-	-
UBS	12'024'186	39'052'925	4.9%	-	La société applique un rabais sur les actions	-
Vontobel	4'771'900	20'962'960	-	45.6%	-	La société n'inclut pas les actions avec critères de performance et applique un rabais sur les actions du bonus
Zurich FS	3'745'611	69'400'000	-	-	-	-

\* On ne tient pas compte des cotisations obligatoires de l'employeur aux assurances sociales (AVS, AI, APG)

Annexe 6 : Contrats de travail des membres de la DG

		Durée de résiliation des contrats de travail (hors changement de contrôle) :			Durée de résiliation des contrats de travail (en cas de changement de contrôle) :		
		< 12 mois	> 12 mois	Pas d'information	< 12 mois	> 12 mois	Pas d'information
SMI®	ABB	✓			✓		
	Adecco		✓			✓	
	Bâloise	✓			✓		
	Clariant	✓				✓	
	Credit Suisse Group			✓			✓
	Holcim		✓			✓	
	Julius Bär			✓			✓
	Nestlé	✓			✓		
	Nobel Biocare	✓			✓		
	Novartis		✓			✓	
	Richemont			✓			✓
	Roche			✓			✓
	Swatch Group	✓			✓		
	Swiss Life			✓			✓
	Swiss Re			✓			✓
	Swisscom			✓		✓	
	Syngenta	✓			✓		
	Synthes			✓			✓
	UBS	✓			✓		
	Zurich Financial Services		✓			✓	
<b>Total SMI®</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
SMIM®	Actelion		✓			✓	
	Barry Callebaut		✓			✓	
	Basilea	✓			✓		
	Ciba	✓			✓		
	EFG International		✓			✓	
	Geberit			✓			✓
	Georg Fischer	✓				✓	
	Givaudan			✓			✓
	Helvetia	✓			✓		
	Kudelski			✓			✓
	Kühne + Nagel			✓			✓
	Kuoni	✓			✓		
	Lindt & Sprüngli			✓			✓
	Logitech	✓			✓		
	Lonza			✓			✓
	OC Oerlikon Corporation			✓		✓	
	Panalpina	✓			✓		
	Pargesa			✓			✓
	Petroplus		✓			✓	
	PSP Swiss Property	✓			✓		
	Rieter			✓			✓
	Schindler		✓			✓	
	SGS		✓			✓	
	Sika			✓			✓
	Sonova		✓			✓	
	Straumann			✓			✓
Sulzer	✓			✓			
Vontobel	✓			✓			
<b>Total SMIM®</b>		<b>10</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>17</b>

## Annexe 7 : Compétences des actionnaires en matière de rémunérations

	Vote consultatif du rapport de rémunération de l'exercice écoulé	Vote contraignant de la politique de rémunération avant mise en œuvre	Vote des rémunérations du CA. et/ou de surveillance	Vote des rémunérations de la Direction	Vote des plans de participation en actions et en options
<b>Europe</b>					
Austria	-	-	oui (1)	-	oui
Belgium	-	-	oui	-	oui
Danemark	-	oui (2)	-	-	oui
Finland	-	-	oui	-	oui
France	-	-	oui (3)	-	oui
Germany	-	-	oui (1)	-	-
Ireland	-	-	oui	-	oui
Italy	-	-	oui (3)	-	-
Netherlands	-	oui (4)	oui	-	oui
Norway	-	-	oui	oui (5)	oui
Spain	-	-	-	-	oui
Sweden	-	oui	oui	-	oui (6)
Switzerland	-	-	-	-	-
UK	oui	-	-	-	oui
<b>North America</b>					
Canada	-	-	-	-	oui
United States	- (7)	-	-	-	oui
<b>Asia</b>					
Australia	oui	-	-	-	-
Japan	-	-	oui(8)	-	-

(1) Seulement lorsqu'il y a un changement du montant global versé au Conseil de surveillance.

(2) Ne concerne que la partie variable des rémunérations des personnes exécutives.

(3) Seulement pour les administrateurs non exécutifs.

(4) Seulement lorsqu'il y a des changements au sein de la politique de rémunération.

(5) Sauf si mention contraire dans les statuts de la société.

(6) Doit être approuvé par au moins 90% des voix représentées.

(7) Une modification de loi est en cours pour introduire le vote consultatif du rapport de rémunération

(8) Pour les sociétés japonaises de structure « Kansayaku » (sans comités mais avec un « corporate auditor »)

## Annexe 8 : Méthodologie et hypothèses pour le calcul des rémunérations

### Univers

L'étude porte sur les sociétés comprises dans les indices SMI® (20 sociétés) et SMIM® (28 sociétés) de la Bourse SWX Swiss Exchange au 31 décembre 2007, soit 48 sociétés (50 titres étant donné que 2 sociétés de l'univers ont deux catégories d'actions). La liste alphabétique des sociétés analysées figure en [annexe 1](#).

### Sources des données

Les informations de base pour le calcul des rémunérations ont été recueillies auprès de sources accessibles aux investisseurs et au public en général, en particulier les rapports annuels et les sites Internet des sociétés analysées, ainsi que par des contacts directs avec les sociétés.

### Catégories de personnes

L'introduction des nouveaux articles du Code des obligations (CO) suisse a modifié la classification des personnes. Contrairement à la Directive SWX sur la Corporate Governance (DCG), le CO n'emploie plus les termes « membre exécutif du CA ou de la DG » et « membre non-exécutif du CA », mais s'intéresse avant tout à la notion de membre du CA ou membre de la DG. Dorénavant, l'article 663b<sup>bis</sup> impose la publication individuelle des rémunérations des administrateurs (membres du CA) ainsi que la rémunération du membre le mieux payé de la DG.

Pour le calcul des rémunérations, Ethos considère qu'un membre du CA qui est également membre de la DG sera inclus dans la catégorie DG pour le calcul des rémunérations. En revanche, la rémunération d'un « Executive Chairman », non membre de la DG, sera dorénavant incluse dans celle du CA.

Les catégories de personnes retenues en 2007 sont les suivantes :

#### A) Conseil d'administration (membres sans fonctions opérationnelles)

- Chairman
  - Chairman (avec rémunération > 5 fois la rémunération moyenne des autres membres sans fonctions opérationnelles du CA)
  - Chairman (avec rémunération < 5 fois la rémunération moyenne des autres membres sans fonctions opérationnelles du CA)
- Autres membres du CA

#### B) Direction générale

- Chairman / CEO
- Autres CEO
- Autres membres de la DG

### Calcul de la valeur des actions

Selon les nouvelles dispositions du CO, les sociétés sont dorénavant tenues de valoriser les actions attribuées. Cependant, la loi ne mentionne pas selon quelle méthode il faut valoriser les actions. Conformément aux règles internationales de bonne pratique et les normes comptables internationales IFRS, la majorité des sociétés les ont valorisées à leur valeur de marché (cours de l'action à la date d'attribution). Cependant, quelques sociétés ont appliqué un rabais sur la valeur de marché en fonction de la durée de blocage comme autorisé par les autorités fiscales suisses. Pour garantir la comparabilité entre les sociétés et comme requis par les normes comptables internationales (IFRS), Ethos a remplacé la valeur fiscale publiée par ces sociétés par leur valeur de marché (voir annexe 5 pour les différences de valorisation).

Par ailleurs, lorsque les actions ont été achetées par les personnes concernées avec un rabais, Ethos a déduit le prix d'achat de la rémunération variable en espèces et valorisé les actions à leur valeur de marché. Dans 2 cas cependant, où il n'était pas possible de déduire le prix d'achat de la rémunération en espèces, Ethos a inclus la valeur du rabais dans la rubrique « autres rémunérations » (Kühne & Nagel, Panalpina).

Lorsque l'acquisition définitive des actions octroyées est soumise à la réussite d'objectifs de performance une méthodologie spécifique a été adoptée (voir ci-dessous « plans d'actions/options avec critères de performance »).

Lorsque les sociétés effectuent une attribution unique pour une certaine période, Ethos a réparti la valeur calculée sur cette même période. Par exemple, si une société attribue un certain nombre d'actions tous les trois ans, Ethos inclut 1/3 de la valeur de l'attribution dans la rémunération de chacune des années concernées.

## Calcul de la valeur des options

Selon les nouvelles dispositions du CO, les sociétés sont dorénavant tenues de valoriser les options attribuées. Cependant, la loi ne mentionne pas selon quelle méthode il faut valoriser les options. Conformément aux règles internationales de bonne pratique et les normes comptables internationales IFRS 2, la majorité des sociétés les ont valorisées à leur valeur de marché à la date d'attribution (en utilisant le modèle d'évaluation Black & Scholes ou le modèle binomial). Cependant, quelques sociétés ont calculé la valeur fiscale des options. Pour garantir la comparabilité entre les sociétés et comme requis par les normes comptables internationales (IFRS 2), Ethos a inclus dans les rémunérations, la valeur des options à la date d'attribution calculée à l'aide du modèle Black & Scholes avec les paramètres suivants :

- Cours de l'action (sous-jacent) à la date d'attribution
- Prix d'exercice de l'option
- Volatilité annualisée du titre (exprimée en pourcent)
- Taux d'intérêt hors risque sur la durée de vie attendue de l'option
- Durée de vie estimée de l'option (si la société ne la communique pas, Ethos a retenu les 2/3 de la durée de vie totale de l'option)
- Taux de rendement du dividende (en pourcent du cours de l'action)

Pour une grande majorité de sociétés attribuant des options, le prix d'exercice de l'option octroyée correspond au cours de l'action à la date d'attribution. Ainsi, la valeur de l'option représente l'espérance de hausse du sous-jacent durant la durée de vie de l'option.

Notons ici que deux sociétés qui attribuent des options chaque année les valorisent en échelonnant le montant sur l'ensemble de la durée de blocage. A titre d'exemple, si les options sont bloquées durant 3 ans, la société retiendra pour le calcul de la valeur des options reçues pour l'année 2007, 1/3 de la valeur des options attribuées en 2005, 1/3 de la valeur des options attribuées en 2006 et 1/3 des options attribuées en 2007. Dans ces deux cas précis, Ethos a corrigé la valeur pour tenir compte de la valeur de l'ensemble des options attribuées durant l'année sous revue, sans tenir compte des montants correspondant à 2006 et 2005 (Logitech, Richemont).

A l'inverse, certaines sociétés procèdent à une attribution unique d'options pour une certaine période. Dans ces cas, Ethos a réparti cette valeur sur cette même période (par exemple, si une société attribue un certain nombre d'options tous les trois ans, Ethos inclut 1/3 de la valeur de l'attribution dans le calcul des rémunérations de chacune des années concernées).

## Plans d'actions/options avec critères de performance

Certaines sociétés conditionnent l'attribution définitive d'actions/options à la réussite de conditions prédéfinies de performance qui doivent être réalisées sur un nombre fixé d'années. Dans ces cas, les plans d'actions/options spécifient une valeur-cible d'attribution (« on target »), qui peut être revue à la hausse ou à la baisse en fonction de la réussite desdites conditions de performance à la fin de la période. Dans un tel cas, les bénéficiaires peuvent finalement, soit ne rien recevoir, soit recevoir plus que cette valeur-cible s'ils ont dépassé les objectifs. Ethos a suivi les normes IFRS et la bonne pratique internationale qui recommandent de valoriser la valeur-cible au cours de l'action à la date d'attribution.

Parmi les 10 sociétés de l'univers qui ont attribué des actions conditionnelles (avec critères de performance), 7 ont valorisé la valeur-cible à l'attribution (Ethos a retenu leur valeur), alors que les 3 autres les valorisent lors de l'attribution définitive. Pour garantir une bonne comparabilité parmi ces sociétés, Ethos a corrigé ces valeurs en tenant compte de la valeur-cible.

Seules 2 sociétés de l'échantillon ont mis en place des plans en options avec conditions de performance. Dans ces cas, Ethos a retenu l'évaluation proposée par la société.

## Taux de change

Certaines sociétés publient les rémunérations en Dollars US ou en Euros. Dans ces cas, Ethos a retenu les taux de change moyens suivants (conformément aux principes de comptabilisation des charges et selon les indications des sociétés dans les annexes aux comptes) :

Fin de période comptable	CHF / USD	CHF / EUR
30.03.06	1.27	1.55
31.12.06	1.25	1.57
30.03.07	1.24	1.59
31.12.07	1.20	1.64
30.03.08	1.16	1.64

### Composantes des rémunérations

Outre la rémunération en espèces, les actions et les options, Ethos a défini une composante intitulée « autres rémunérations » qui inclut notamment:

- la contribution de l'employeur à la caisse de prévoyance (mais pas les cotisations de l'employeur aux assurances sociales obligatoires)
- tous les éléments ne pouvant être classés dans la rémunération en espèces, en actions ou en options (par exemple les prestations en nature ou le montant du rabais sur l'achat des actions de la société).

### Indemnités de départ

Les indemnités de départ n'ont pas été incluses dans les rémunérations présentées dans cette étude.

### Calcul des rémunérations moyennes par catégorie de personnes et sous-catégorie d'indice boursier (tableau 1)

Au niveau agrégé, Ethos a déterminé la rémunération moyenne par sous-catégorie d'indice en divisant la somme des rémunérations versées par toutes les sociétés appartenant au groupe considéré par le nombre total de personnes appartenant à ce groupe (équivalents plein temps).

### Calcul de la rémunération en % du bénéfice consolidé (annexe 1)

Pour déterminer la rémunération en % du bénéfice consolidé, Ethos a divisé la rémunération agrégée du CA et de la DG en 2007 par le bénéfice net consolidé 2007 (y.c. intérêts minoritaires, à part chez Pargesa où les intérêts minoritaires ont été exclus). Pour l'année 2006, Ethos a procédé de la même manière.

### Capitalisations boursières (annexe 1)

Les capitalisations boursières publiées dans l'annexe 1 sont disponibles sur le site internet de la SWX. Ethos a divisé la valeur boursière par le « free float » pour tenir compte de la valeur réelle de l'entreprise.

### Calcul des rémunérations moyennes (annexes 2-A et 3-A)

La rémunération moyenne des « autres membres du CA » (annexe 2-A) a été obtenue en divisant la somme des rémunérations des autres membres du CA (montants publiés individuellement) par le nombre de personnes rémunérées (équivalent plein temps, au mois près) sans tenir compte de la rémunération du Président du CA (publiée séparément). Le même principe a été retenu pour les « autres membres de la DG » (annexe 3-A) où le membre le mieux rémunéré (Highest Paid) n'a pas été inclus dans la détermination de la moyenne.

### Détermination des variations de rémunération (annexes 1, 2-A, 2-B, 3-A et 3-B)

Dans l'annexe 1, Ethos a publié la variation de la rémunération totale du CA et la DG sans tenir compte du nombre de bénéficiaires. Cependant, dans les cas où une restructuration complète du CA ou de la DG (lorsque le nombre de bénéficiaires a radicalement changé), entraîne une variation très importante, Ethos a considéré la variation comme « non comparable » (NC).

Dans les annexes 2-A, 2-B, 3-A et 3-B, les variations des rémunérations par personne (Highest Paid) ou par catégorie de personnes (autres membres de la DG ou du CA) ont été calculées en fonction du nombre de bénéficiaires et ceci uniquement lorsque la comparabilité était possible. La variation de rémunération entre 2007 et 2006 a été considérée comme « non disponible » (ND), lorsque la société n'avait pas communiqué la rémunération de la personne concernée (ou les catégories de personnes concernées) en 2006 ou lorsque la personne n'occupait par la même fonction les deux années. La variation a été qualifiée de « non comparable » (NC) lorsque les rémunérations 2007 et 2006 ne sont pas comparables (voir ci-dessus).

**Annexe 9 : Liste des abréviations**

CA :	Conseil d'administration
CEO :	Chief Executive Officer
CO :	Code des Obligations suisse
Ch :	Chairman
DCG :	Directive sur la Corporate Governance de la SWX
DG :	Direction générale
HP :	Highest Paid (personne la mieux rémunérée)
IFRS :	International Financial Reporting Standards
LD :	Lead Director
NC :	Non comparable
ND :	Non disponible
NR :	Non relevant
SMI® :	Swiss Market Index
SMIM® :	Swiss Market Index Medium
SWX :	Bourse suisse (SWX Swiss Exchange)
VCh :	Vice Chairman