

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Soziologie = Revue suisse de sociologie  
= Swiss journal of sociology

**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Soziologie

**Band:** 38 (2012)

**Heft:** 1

  

**Artikel:** Elites nationales ou globalisées? : Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques (1980-2000)

**Autor:** David, Thomas / Davoine, Eric / Ginalski, Stéphanie

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-815113>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 04.12.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Elites nationales ou globalisées ? Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques (1980–2000)<sup>1</sup>

Thomas David\*, Eric Davoine\*\*, Stéphanie Ginalski\*\*\* et André Mach\*\*\*\*

### 1 Introduction

La mondialisation de ces trente dernières années a profondément transformé les économies des pays développés. L'un des débats relatifs aux mutations des sociétés occidentales concerne les élites : une élite globalisée/cosmopolite a-t-elle émergé ou les élites économiques conservent-elles, de par leur parcours ou leur formation, de fortes spécificités nationales ? La Suisse, en tant que petit pays internationalisé – siège de nombreuses entreprises multinationales et contrée très attractive pour les capitaux et investissements étrangers – peut être envisagée comme un laboratoire pour ce débat, car son évolution semble anticiper celle des nations disposant d'un important marché intérieur (Katzenstein 2003). Dans le cadre de cette contribution, nous nous sommes intéressés à l'évolution du profil (nationalité, formation et parcours professionnel) des dirigeants des 110 plus grandes entreprises suisses. Le cas helvétique nous permet ainsi de mettre en évidence l'impact de la globalisation sur les élites managériales à la fin du siècle.

Cette contribution s'articule autour de deux questions de recherche. Premièrement, l'impact de la globalisation se traduit-il par une transformation significative du profil des élites managériales en Suisse depuis les années 1980 ? Deuxièmement, peut-on considérer que la globalisation croissante de la fin du 20<sup>e</sup> siècle a provoqué un processus de standardisation des élites en termes de formation et de parcours professionnel ? Ou, au contraire, les élites à la tête d'entreprises suisses ont-elles préservé

\* Institut d'histoire économique et sociale, Faculté des Sciences Sociales et Politiques, Université de Lausanne.

\*\* Chaire Ressources Humaines et Organisation, Département de gestion, Université de Fribourg.

\*\*\* FNRS/Centre de Sociologie des Organisations, Paris Sciences Po.

\*\*\*\* Institut d'études politiques et internationales, Faculté des Sciences Sociales et Politiques, Université de Lausanne.

<sup>1</sup> Cette contribution s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche plus large sur les élites suisses au 20<sup>e</sup> siècle, financé par le Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique (financement no. 100012-113550/1). Pour plus de détails : <http://www.unil.ch/elitessuisses>. Une version préliminaire de cet article a été présentée au colloque «La formation des élites. Les enjeux de l'ouverture sociale et de la mondialisation», Sciences Po Paris, 17–18 septembre 2009. Nous remercions les participantEs à ce colloque, en particulier Anne-Catherine Wagner, ainsi que les trois reviewers et les éditeurs pour leurs commentaires et remarques.

certaines spécificités nationales malgré leur adaptation aux bouleversements induits par la mondialisation ? Pour répondre à ces deux questions, nous avons collecté des données biographiques détaillées sur les profils des dirigeants des 110 plus grandes firmes helvétiques en 1980 et en 2000. Pour la première question, nous comparons leurs profils à ces deux dates, en retenant notamment les critères de la nationalité et de la formation. Pour répondre à la deuxième question, une observation plus qualitative des parcours professionnels de ces élites nous a paru nécessaire. Dans la première partie de l'article, nous développons nos questions de recherche, en insérant le cas suisse dans les débats actuels sur les effets de la mondialisation sur les élites économiques. La deuxième partie présente les résultats de l'évolution du profil (nationalité et formation) des dirigeants de notre échantillon, et la troisième met en exergue, de manière plus qualitative, leur parcours professionnel.

## 2 Elites économiques nationales ou globalisées ?

Dans un livre récent, Carroll (2010, 19) définissait les élites économiques transnationales de la manière suivante : « (...) we should speak of a transnational capitalist class only if there are structural conditions that reproduce a transnational corporate community, independent of its national <home> base, to such an extent that their collective <transnational> identity shapes their behaviour more than the identity they carry with them as national citizens. » Afin de rendre compte de l'émergence, ou non, d'une telle classe capitaliste transnationale, deux méthodes sont généralement employées : l'analyse de réseaux entre les principales firmes à l'échelle mondiale et l'étude du profil sociologique des dirigeants de ces dernières (ou des plus grandes sociétés d'un pays). Toutefois, quelle que soit la méthode employée, l'émergence d'une classe et d'un réseau capitalistes transnationaux au cours des deux dernières décennies du 20<sup>e</sup> siècle suscite un large débat (Nollert 2005). Celui qui a opposé Kentor et Jang (2004 ; 2006) d'un côté et Carroll et Fennema (2002 ; 2004 ; 2006) de l'autre en est la parfaite illustration. Kentor et Jang ont en effet mis en évidence l'imbrication de plus en plus forte entre les conseils d'administration des 500 plus grandes entreprises à travers la planète pendant les deux dernières décennies du siècle. Selon ces auteurs, les réseaux nationaux d'entreprises auraient progressivement perdu en importance au profit d'une transnationalisation croissante des liens. Leurs résultats sont toutefois critiqués par Carroll et Fennema (2006, 608–609), qui soutiennent de leur côté que ce réseau transnational demeure très modeste et qu'il n'a de loin pas déstabilisé les réseaux nationaux d'interconnexions : « Our position (...) is that transnational business community is emerging (...) and building upon established <domestic> networks rather than displacing them ». Ces débats ne se limitent pas aux spécialistes de l'analyse de réseaux ; ils concernent également les chercheurs s'intéressant au profil sociologique des dirigeants d'entreprises. Là

aussi, ils se posent dans les mêmes termes, les uns postulant l'émergence d'une élite économique transnationale, les autres affirmant que les spécificités nationales des systèmes de formation-sélection des managers sont toujours prédominantes.

Certains chercheurs avancent que la globalisation du monde économique agit directement sur le développement d'une classe transnationale (voir notamment Sklair 2001 ; Robinson 2004 ; Sklair 2009 ; Robinson 2010 ; pour une synthèse, Wagner 2005). Une tendance à la standardisation des parcours de formation des élites serait l'une des expressions de ce processus de globalisation (Godelier 2005). Fioole et al. (2008) ont ainsi observé que les formations des managers allemands et hollandais tendent à converger à la fin du siècle vers une importance accrue des sciences économiques, et en particulier des MBA, au détriment des études de droit. De son côté, Brezis (2010) affirme, de manière plus radicale, que l'une des conséquences de la globalisation a été l'uniformisation de la formation des élites, uniformisation provoquée par l'internationalisation des universités et le développement d'un savoir transnational. Ce processus d'homogénéisation des élites aurait, selon elle, abouti à l'émergence d'une oligarchie transnationale.

De l'autre côté, certains chercheurs défendent la thèse d'une persistance des spécificités nationales dans le processus de formation des élites, malgré la globalisation économique et l'intégration européenne (voir notamment Bauer et Bertin-Mouroit 1996 ; Bauer et Bertin-Mouroit 1999 ; Mayer et Whittington 1999 ; Hartmann 2007 ; Hartmann 2009). En comparant le profil de formation des top managers en France, en Allemagne et en Grande-Bretagne à la fin du siècle, Mayer et Whittington (1999) et Bauer et Bertin-Mouroit (1996 ; 1999) soulignent ainsi que ces profils ont relativement peu changé au cours des vingt dernières années du 20<sup>e</sup> siècle et sont restés très différents les uns des autres car liés à des modèles de formation-sélection encadrés dans des configurations institutionnelles nationales. Par exemple, dans le modèle français, le passage par les grandes écoles et par la haute fonction publique constitue un élément de légitimité important pour les dirigeants d'entreprises françaises, qui semble rester relativement stable sur plusieurs décennies. Dans le modèle germanique, les dirigeants détiennent plus souvent un titre de docteur ou ont une carrière de « montagnard », carrière au cours de laquelle ils ont progressivement grimpé l'échelle hiérarchique pour arriver au sommet de leur firme, détenant ainsi une autorité légitime acquise en son sein. Parmi les dirigeants britanniques, on trouve moins d'ingénieurs et moins de diplômés universitaires que parmi leurs homologues français et allemands. Pour Mayer et Whittington (1999, 403), il serait ainsi plus approprié de parler d'« Euro-élites » au pluriel, plutôt que d'une élite économique européenne unique et homogène. Au début du 21<sup>e</sup> siècle, ces modèles semblent encore bien résister (Hartmann 2007 ; Joly 2008 ; Hartmann 2009 ; Dudouet et Joly 2010 ; Freye 2010 ; Massol et al. 2010). Pour Massol et al. (2010, 13), « le mode de fabrication et de sélection des dirigeants des plus grandes entreprises allemandes et françaises demeure fondamentalement stable et différent ».

Hartmann (2007, 212) relève notamment que si les élites économiques ont de plus en plus tendance à effectuer un MBA, elles le font néanmoins seulement après avoir accompli un parcours traditionnel dans une université de leur pays natal.

La nationalité des dirigeants des firmes constitue un autre indicateur de la formation d'une classe transnationale (Staples 2006, 315 ; Van Veen et Marsman 2008, 189). Si les rares études consacrées à cette thématique ne présentent pas un caractère aussi clivé que celles portant sur les réseaux ou la formation et le profil sociologique des élites, elles sont également traversées par les débats que nous avons présentés. Dans son étude sur la nationalité des membres des conseils d'administration des 80 plus grandes firmes mondiales entre 1993 et 2005, Staples (2007) souligne ainsi que, entre ces deux dates, on assiste à une globalisation des instances dirigeantes : alors qu'en 1993, seulement 36,3% des compagnies avaient au moins un administrateur étranger, en 2005, cette proportion était passée à 75,0%. Toutefois, il s'empresse de nuancer son propos : "(...) the evidence suggests that while board globalisation is widespread, it is not so far very deep, with approximately one-quarter of all directors across and within corporations being non nationals" (Staples 2007, 316).

## 2.1 L'intérêt du cas suisse

Le débat sur l'existence ou non d'une classe transnationale fait donc apparaître un champ de tension entre, d'une part, un processus d'homogénéisation des élites économiques et, d'autre part, la persistance de spécificités nationales. Cependant, ces recherches se concentrent généralement sur les grands pays. Or, l'expérience des petites nations peut s'avérer très intéressante, dans la mesure où elle pourrait anticiper les changements qui surviendront ultérieurement au sein des plus grands pays, dans un contexte de globalisation croissante : comme l'a souligné Katzenstein (2003, 27), « large states are growing smaller ». Dans cette optique, la Suisse se présente comme un cas particulièrement intéressant, de par l'ouverture internationale précoce de son économie. En effet, ce pays se distingue, dès le 19<sup>e</sup> siècle, par le caractère particulièrement extraverti de son économie et de ses entreprises (Bairoch 1990).

Quelques recherches ont déjà mis en avant les répercussions de la globalisation récente sur les élites économiques en Suisse. Premièrement, cet impact a été identifié au niveau des réseaux entre les grandes firmes. Historiquement, les grandes sociétés suisses se distinguaient par l'importance des interconnexions entre leurs conseils d'administration, en particulier entre les grandes banques et les entreprises industrielles. La forte densité de ces interrelations a été longtemps révélatrice du haut degré de cohésion des élites économiques. Or, l'étude de Schnyder et al. (2005) a mis en évidence, par le biais d'une analyse de réseaux portant sur les 110 plus grandes firmes suisses, que la densité de ce réseau décline brutalement entre 1980 et 2000. Deux facteurs majeurs, directement liés à la globalisation de l'économie, sont à l'origine de ce déclin : la financiarisation accrue de l'économie, provoquant le retrait des banques (longtemps centres névralgiques de ces réseaux) par rapport

au secteur industriel, et la réorientation des stratégies des entreprises vers la valeur actionnariale, accompagnée par l'adoption de nouvelles pratiques de gouvernance inspirées par le modèle anglo-saxon, qui auraient contribué à l'érosion des liens entre les entreprises elles-mêmes, en rendant notamment le cumul des mandats plus difficile (voir aussi David et al. 2012). A cela s'ajoute, même s'il est difficile de le montrer, que l'intégration croissante des firmes helvétiques au niveau international – ainsi qu'en atteste la place centrale de certaines d'entre elles dans les réseaux transnationaux (Caroll et Fennema 2002, 402, 410) – a réduit leur volonté d'entretenir des relations avec des firmes helvétiques, contribuant ainsi au déclin du réseau suisse.<sup>2</sup>

Le deuxième élément important qui ressort des études récentes sur les élites économiques en Suisse a trait à la formation. En effet, plusieurs auteurs ont mis en évidence l'importance croissante des études en sciences économiques parmi les dirigeants d'entreprise et, notamment, des formations postgrades typiquement anglo-saxonnes, telles que le MBA (Davoine 2005 ; Barrial 2006 ; Dyllick et Torgler 2007 ; David et al. 2009 ; Widmer 2009). Cette évolution s'explique par l'importance de plus en plus forte des marchés financiers et l'influence grandissante d'une approche financière de la stratégie managériale. En ce sens, les formations en sciences économiques et, plus particulièrement, en *business administration* peuvent être perçues comme des signes de légitimation des compétences liées à l'importance croissante des marchés financiers. Des études récentes sur les cas allemand et hollandais ont en effet montré que les dirigeants ont de plus en plus souvent une formation d'expert financier, plutôt qu'une formation de juriste ou d'ingénieur, ce qui renforce l'orientation des stratégies d'entreprise vers la valeur actionnariale (Höpner 2004 ; Fioole et al. 2008).

Troisièmement, ces études montrent que les élites managériales suisses ont connu une forte internationalisation. Dyllick et Torgler (2007, 78) ont ainsi avancé que le taux d'étrangers parmi les dirigeants des 500 plus grandes entreprises helvétiques s'élevait en 2004 à 28%. Pour Davoine (2005, 95), ce degré d'internationalisation élevé constituerait même une spécificité suisse : en 2005, 50% des membres des directions générales des entreprises helvétiques cotées en bourse étaient des étrangers. Ruigrok et Greve (2008, 67) arrivent à la même conclusion : comparant des populations de managers occupant une fonction exécutive, ils constatent en effet qu'en 2005, 49% de managers en Suisse sont étrangers contre 34% aux Pays-Bas, 20% en Grande-Bretagne, 17% en Suède, 13% en Finlande, 7% en Norvège et 1% au Danemark (Ruigrok et Greve 2008, 65–66). Cette proportion est donc très élevée, même si on la compare avec celle d'autres petits pays européens.

Néanmoins, l'une des limites des recherches portant sur la nationalité et le profil sociologique des dirigeants en Suisse est qu'elles se concentrent généralement sur une seule année, et qu'elles n'offrent par conséquent pas de point de comparaison

---

<sup>2</sup> Dans le cadre de cet article, nous ne reviendrons pas en détail sur l'évolution du réseau d'interconnexions des firmes helvétiques (voir à ce sujet Schnyder et al. 2005 et Bühlmann et al. 2012).

concret avec une situation antérieure.<sup>3</sup> Pour sa part, l'étude de David et al. (2009) intègre une perspective historique en prenant en compte les deux dernières décennies du siècle, mais elle porte sur un échantillon très restreint (33 grandes entreprises).

## 2.2 Méthode et démarche

Dans le cadre de cette contribution, nous avons choisi de nous interroger sur l'impact de la globalisation sur les élites dirigeantes des 110 plus grandes firmes helvétiques en intégrant une perspective diachronique. Nous comparons ainsi les profils sociologiques de ces élites en 1980 et en 2000, soit une période durant laquelle la Suisse a connu un fort processus de globalisation. Notre contribution vise deux objectifs principaux. Le premier consiste à mettre en évidence le processus d'internationalisation des profils des élites de notre échantillon au cours des deux dernières décennies du 20<sup>e</sup> siècle. Le deuxième tend à déterminer si cette internationalisation correspond à un processus de standardisation des élites ou si, au contraire, ces dernières ont conservé certaines spécificités nationales, malgré leur adaptation aux bouleversements induits par la mondialisation. Ces questions de recherche nous permettent d'insérer le cas suisse dans les débats sur l'existence ou non d'une classe capitaliste transnationale.

Cet article s'appuie sur une importante base de données sur les élites suisses, qui inclut les dirigeants (président du conseil d'administration, directeur général et/ou administrateur-délégué)<sup>4</sup> des 110 plus grandes firmes en 1980 et 2000 (pour la liste des entreprises et des dirigeants analysés dans cet article, voir <http://www.unil.ch/elitessuisses>). Ces sociétés représentent, pour chaque année, les firmes les plus importantes des secteurs industriel, bancaire, et des assurances et services, sélectionnées selon les critères du chiffre d'affaires et de la capitalisation boursière. Avec, en moyenne, deux personnes par entreprise pour chaque année, notre échantillon est composé de 189 personnes en 1980 (soit 208 fonctions dirigeantes, certaines personnes exerçant des fonctions dirigeantes dans plusieurs établissements), et 184

---

3 Il convient de relever que les rares études antérieures sur les élites économiques helvétiques datent des années 1970 et ne rendent ainsi pas compte de ce processus d'internationalisation (Stückli 1970; Holliger 1974; Höpflinger 1978).

4 En Suisse, l'organe le plus important d'une entreprise, du point de vue légal, est le conseil d'administration (cda), chargé à la fois de la gestion stratégique et exécutive. Dans la pratique, cependant, les administrateurs délèguent généralement les tâches exécutives courantes à un conseil exécutif dirigé par un directeur général. Comme il n'y a pas d'obligation légale pour une séparation stricte des tâches entre la direction stratégique de l'entreprise et les opérations exécutives, la structure du conseil d'administration peut varier de manière considérable d'une firme à l'autre, de même que celle du conseil de direction. En effet, il arrive fréquemment que certains administrateurs exercent également des tâches exécutives, sous la fonction d'« administrateur-délégué ». Le président du Conseil d'administration, le directeur général et l'administrateur-délégué représentent ainsi les personnes qui exercent le plus d'influence sur la direction stratégique et opérationnelle de la société, et ces personnes sont désignées dans le cadre de cet article par les termes « élites managériales », « top managers » ou « dirigeants ».

personnes en 2000 (soit 199 fonctions de direction).<sup>5</sup> Nous nous sommes intéressés à l'évolution du profil sociologique de ces élites managériales au cours des deux dernières décennies du siècle. Pour répondre à notre première question de recherche (internationalisation des élites), nous avons cherché à savoir si, d'une part, le taux d'étrangers augmentait de manière significative au cours de la période considérée, et si, d'autre part, on constatait effectivement une augmentation des formations en sciences économiques, de plus en plus valorisées sur le plan international. Dans un deuxième temps, une observation plus qualitative du parcours professionnel de ces « nouvelles » élites nous permet de discuter l'hypothèse d'une éventuelle homogénéisation des profils.

### 3 Internationalisation et formation des élites

La première partie de notre recherche consiste à comparer les profils (nationalité et formation) des élites de notre échantillon en 1980 et 2000, afin de mettre en évidence les changements intervenus durant cette période. Nous pouvons constater deux transformations majeures : la nette augmentation des top managers étrangers et l'importance croissante des formations en sciences économiques.

#### 3.1 Importance croissante des étrangers

Alors qu'elle s'élevait à moins de 4% en 1980, la proportion d'étrangers parmi les dirigeants des 110 plus grandes entreprises suisses atteint 24% en 2000 (cf. tableau 1). Le faible taux de 1980 s'explique par le fait que, pendant la majeure partie du siècle, les élites économiques helvétiques ont eu recours à certains mécanismes de protection contre l'extérieur, notamment contre les investisseurs étrangers. La *Vinkulierung*, en particulier, permettait au conseil d'administration de se prémunir contre des investisseurs étrangers, cette pratique légale consistant à « lier » les actions nominatives et ainsi à limiter leur transférabilité, en excluant les acquéreurs indésirables, dont les étrangers. Ce processus a été particulièrement fort après la Deuxième Guerre mondiale, jusqu'à la réforme du droit des Sociétés Anonymes de 1991.<sup>6</sup> La clause exigeant que la majorité des membres du conseil d'administration soient de nationalité suisse a toutefois été maintenue jusqu'en 2005, date à laquelle elle a finalement été abrogée. On peut donc supposer que la forte internationalisation des dirigeants de nos 110 entreprises a surtout eu lieu pendant les années 1990 et que ce phénomène se prolongerait dans les années 2000. Nos chiffres montrent que ce sont surtout les fonctions liées à la direction exécutive de l'entreprise (administra-

<sup>5</sup> Ces élites sont essentiellement masculines, les femmes détenant moins de 1% des postes de direction en Suisse en 1980 et en 2000. Nous n'allons pas aborder cette thématique dans le cadre de cet article.

<sup>6</sup> Sur la question des transformations de la gouvernance d'entreprise en Suisse au 20<sup>e</sup> siècle, voir notamment Schnyder (2008) et David et al. (2012).



Tableau 1 Pourcentage d'étrangers<sup>a</sup> parmi les dirigeants des grandes entreprises suisses (1980–2000), par fonction<sup>b</sup>

	1980 (N = 189)	2000 (N = 184)
Présidents du conseil d'administration	3,4%	16,2%
Directeurs généraux	4,3%	29,7%
Total	3,7%	23,9%

<sup>a</sup> Les étrangers ayant acquis par la suite la nationalité suisse ont été considérés comme étrangers, et les Suisses ayant une double nationalité ont été comptés dans les Suisses.

<sup>b</sup> Les personnes qui cumulent une fonction de président du conseil d'administration et une fonction à la direction générale ont été comptées dans les deux catégories.

Source : Base de données sur les élites suisses au 20<sup>e</sup> siècle.

teur-délégué et directeur général) qui ont été touchées par ce processus d'internationalisation. Malgré l'accroissement significatif d'étrangers à la présidence du conseil d'administration à la fin du siècle, cette fonction clé pour la continuité stratégique tend en effet à rester plus fortement entre les mains de citoyens helvétiques que celle de directeur exécutif (cf. tableau 1).

Nos résultats confirment donc une internationalisation plus forte des dirigeants des grandes entreprises suisses à la fin du 20<sup>e</sup> siècle si l'on prend en considération le critère de leur nationalité. Comme l'a souligné Wagner (2005, 17), il faut néanmoins « se prémunir contre l'illusion d'une nouveauté radicale de l'internationalisation des élites économiques. Le cosmopolitisme des hautes classes ne date pas de la globalisation des affaires de ces dernières décennies. Il est sans doute aussi ancien que les échanges économiques eux-mêmes. » Ce constat s'applique également au cas de la Suisse qui se caractérise par une économie particulièrement extravertie dès le 19<sup>e</sup> siècle. Ainsi, les élites à la tête des grandes firmes helvétiques étaient déjà fortement internationalisées, que ce soit par leur parcours professionnel, leur formation ou leur origine familiale, au début du 20<sup>e</sup> siècle, avant que la Première Guerre et le processus de repli qui s'ensuivit n'entravent, temporairement, la mondialisation de l'économie (Lüpold 2008).

### 3.2 Professionnalisation de la fonction de manager

La formation représente le deuxième critère retenu pour mettre en évidence l'évolution des compétences des élites économiques en Suisse, ainsi que leur internationalisation. Nous nous sommes intéressés d'une part au niveau de formation et, d'autre part, au type de formation choisie. En ce qui concerne le premier critère, les dirigeants des grandes entreprises helvétiques possèdent en général un haut niveau de formation : 69% ont une licence universitaire en 1980, et 79% en 2000 ; 40% d'entre eux ont effectué une formation postgrade (doctorat et master après licence universitaire) en 1980 contre 47% vingt ans plus tard (cf. tableau 2). La part des apprentissages et

Tableau 2 Niveau de formation des dirigeants des grandes entreprises suisses (1980–2000)<sup>a</sup>

	1980 (N = 189)	2000 (N = 184)
Apprentissage	11,6%	7,1%
Formation supérieure : écoles professionnelles	5,8%	9,2%
Licence universitaire	68,8%	78,8%
Formation postgrade	40,2%	46,7%
Sans information <sup>b</sup>	18,5%	4,9%

<sup>a</sup> Les différentes catégories n'étant pas exclusives (une personne peut avoir suivi plusieurs niveaux de formation différents), l'addition des pourcentages par colonne peut dépasser 100%.

<sup>b</sup> Les données manquantes, relativement insignifiantes en 2000, sont plus importantes en 1980 pour les raisons suivantes : d'une part, la qualité des nécrologies, source importante pour la période historique, baisse au cours de la seconde moitié du siècle et, d'autre part, on ne dispose pas pour 1980 des données accessibles sur internet (principalement CV en ligne sur les sites des entreprises) qui ont fourni de nombreuses informations pour l'année 2000.

Source : Base de données sur les élites suisses au 20<sup>e</sup> siècle.

formations professionnelles, peu importante au départ, décroît légèrement pendant la période considérée, les écoles professionnelles restant minoritaires. On constate ainsi une élévation globale du niveau de formation.

Mais le changement majeur entre 1980 et 2000 intervient au niveau du parcours académique accompli. Parmi les trois catégories dominantes (sciences techniques, droit et sciences économiques), on constate à la fin du siècle au niveau de la licence un déclin des études en droit, encore prépondérantes en 1980, et, en parallèle, une

Tableau 3 Type de diplôme universitaire obtenu par les dirigeants des grandes entreprises suisses (1980–2000)<sup>a</sup>

	Licence universitaire		Formation postgrade	
	1980 (N = 130)	2000 (N = 145)	1980 (N = 76)	2000 (N = 86)
Sciences ingénieur et techniques	30,8%	32,4%	15,1%	15,1%
Droit	33,8%	22,8%	52,0%	26,7%
Sciences économiques	18,5%	24,8%	26,0%	55,8%
Autre	1,8%	2,8%	2,7%	5,6%
Inconnu	16,9%	17,2%	6,8%	3,5%

<sup>a</sup> Certaines personnes ayant accompli une double formation, l'addition des pourcentages par colonne peut dépasser 100%.

Source : Base de données sur les élites suisses au 20<sup>e</sup> siècle.

augmentation des études en sciences économiques (gestion d'entreprise ou économie politique) ; la proportion de diplômes accomplis en sciences techniques, en parti-

culier dans les écoles polytechniques fédérales de Lausanne et de Zurich (EPFL et EPFZ), reste pour sa part stable et représente toujours à la fin du siècle la première catégorie de formation des élites économiques (cf. tableau 3).

C'est cependant au niveau de la formation postgrade qu'apparaissent les changements les plus marquants. Alors que la part des titres en sciences techniques obtenus après la licence universitaire reste stable pendant la période considérée, celle en sciences économiques connaît une très forte progression au détriment des formations juridiques (cf. tableau 3). Cette évolution est en grande partie due au nombre croissant de managers ayant obtenu un MBA : en 1980, 53% des managers ayant effectué une formation postgrade en sciences économiques disposaient de ce type de diplôme, tandis qu'en 2000, cette proportion s'élevait à 69%. Le profil de formation des managers a ainsi considérablement changé au niveau de la formation postgrade pendant les 20 dernières années du siècle. Cette évolution montre une claire tendance vers la professionnalisation de la fonction de top manager, de plus en plus considérée comme une profession à part entière, dont les compétences associées sont enseignées dans des institutions spécialisées en gestion d'entreprise et en management. En ce sens, on constate un certain impact de la globalisation sur la formation des élites managériales en Suisse. Ce changement explique aussi qu'une part de plus en plus importante de ces élites se soit ouverte à une approche plus anglo-saxonne du management, et en particulier à la théorie de la valeur actionnariale à la fin du 20<sup>e</sup> siècle (voir Schnyder 2008 ; Widmer 2009 ; David et al. 2012 ; pour une évolution similaire en Allemagne, voir Höpner 2004). En effet, depuis le début des années 1990, les plus grandes entreprises helvétiques ont profondément changé leurs pratiques en matière de gouvernance, en accordant désormais la priorité aux intérêts des actionnaires. Il convient néanmoins de relativiser cet apparent processus d'homogénéisation de la formation des élites. En effet, nous avons vu que les sciences techniques occupent en 2000 encore une place prépondérante dans le premier diplôme universitaire : on observe ainsi, comme le soulignait Hartmann (2007, 212), des éléments de continuité et de tradition dans les parcours de formation.

L'accroissement significatif du nombre d'étrangers et la professionnalisation de la fonction de manager témoignent, à la fin du siècle, d'un processus d'internationalisation des élites à la tête des plus grandes sociétés helvétiques. Peut-on pour autant conclure à une standardisation du profil de ces dirigeants, qui s'alignerait sur celui d'une élite managériale transnationale ? La persistance, malgré la nette augmentation des MBA, des diplômes plus traditionnels en sciences de l'ingénieur, obtenus principalement dans des institutions suisses (EPFZ et EPFL), nous incite à relativiser cette idée.

## 4 Diversité des parcours

Si l'internationalisation croissante des dirigeants et l'augmentation de formations de type anglo-saxon semblent indiquer l'existence d'une élite globalisée, une analyse plus qualitative nous permet néanmoins de nuancer ce constat et de montrer que, derrière ces tendances lourdes, il existe une grande diversité de parcours professionnels. Nous avons observé plus précisément le parcours de deux catégories de top managers, dont les profils correspondent aux changements indiqués précédemment : les top managers étrangers et les top managers suisses qui détiennent un MBA. Nous avons en particulier essayé d'identifier si les acteurs de ces deux groupes présentaient des profils de parcours similaires, qui confirmeraient l'hypothèse d'une élite capitaliste transnationale.

### 4.1 Les top managers étrangers

Notre analyse détaillée des parcours de carrière des managers étrangers et de l'histoire de l'entreprise dirigée (fondation, concentration de l'actionnariat, rachats et fusions) nous conduit à distinguer différentes catégories de profils de carrière, liées à différents types de légitimité. Dès 1980, on peut déjà discerner deux groupes de managers étrangers : ceux qui détiennent une légitimité de « capital »<sup>7</sup> comme les Allemands Klaus Johann Jacobs et Walter Johann Jacobs, gros actionnaires de Jacobs Suchard, et ceux qui détiennent une légitimité de « carrière », comme le Français Pierre Liotard-Vogt qui a été amené à administrer Nestlé après une carrière de « montagnard » durant laquelle il a grimpé un à un les échelons hiérarchiques avec un parcours international au sein du groupe. Dans les deux cas, le caractère « étranger » n'est pas lié à un type nouveau de légitimité, mais il est la conséquence d'investissements étrangers en Suisse (Jacobs Suchard) ou du recrutement international de certaines entreprises multinationales comme Nestlé pour des carrières qui restent conformes au parcours de « montagnard » du modèle germanique.

Vingt ans après, le groupe des dirigeants non suisses est plus contrasté et on peut distinguer quatre catégories : à côté des deux identifiées en 1980, celle des fondateurs/actionnaires et des « montagnards » des entreprises suisses multinationales, apparaissent deux nouveaux groupes : les « montagnards M&A » (pour *Mergers and Acquisitions*) et les managers internationaux recrutés à l'externe. En 2000, la principale catégorie des managers étrangers (30% de l'échantillon) détient une légitimité d'appartenance à une famille d'actionnaires, ce que Bauer et Bertin-Mouroit (1996) appellent un « atout capital » : ce sont des actionnaires majoritaires, souvent des fondateurs de l'entreprise dirigée. On retrouve ces actionnaires plus souvent dans la fonction de président du conseil d'administration que dans celle de directeur exécutif. Ces dirigeants sont actifs dans des entreprises de secteurs traditionnellement bien implantés en Suisse comme l'horlogerie et les produits de luxe (par exemple le

<sup>7</sup> Pour reprendre la typologie de Bauer et Bertin-Mouroit (1996).

Sud-Africain Johann Rupert pour le groupe Richemont), la banque (le Belge Albert Frère ou le Canadien Paul Desmarais pour Pargesa), le secteur pharmaceutique et médical (à l'instar du Suédois Tor Peters pour Jomed) ou les services (le Français Philippe Foriel-Destezet, fondateur d'Ecco, pour Adecco). La détention d'une partie du capital de l'entreprise est souvent le seul point commun de ces élites dont les parcours professionnels sont très divers, car ils présentent soit des caractéristiques liées aux modèles nationaux de carrière de leur pays d'origine, soit des profils atypiques qui sont propres aux entrepreneurs fondateurs. Certains de ces dirigeants ont des liens «quasi-virtuels», principalement capitalistiques avec la Suisse (le baron belge Albert Frère), d'autres sont très implantés dans la vie publique locale (le cas de Nicolas Hayek souvent médiatisé comme le sauveur de l'industrie horlogère suisse). Qui plus est, une minorité d'entre eux ont des formations économiques et commerciales (MBA de l'*International Institute for Management Development* (IMD) ou de HEC Paris), les autres ont souvent des formations liées au domaine d'activité de leur entreprise. Certains ont connu une forte mobilité internationale de carrière, d'autres semblent avoir des carrières plutôt mono-nationales mais en développant des activités et des réseaux à l'étranger.

En ce qui concerne les montagnards des grands groupes helvétiques, cette catégorie est plus réduite en 2000 (environ 10% des fonctions occupées). C'est le cas par exemple des dirigeants de Nestlé – et, dans une moindre mesure de Novartis ou Roche – qui sont certes des étrangers à la Suisse mais pas à leur entreprise puisqu'ils y ont gravi un grand nombre d'échelons. Ces chefs d'entreprise présentent souvent des carrières avec une mobilité internationale très forte au sein de la firme et détiennent fréquemment un MBA. Les grands groupes suisses font souvent appel aux programmes des *business schools* nord-américaines et européennes pour assurer le développement de leurs cadres supérieurs. Les programmes de formation de l'IMD de Lausanne jouent depuis 1990, et même depuis les années 1960 sous le nom d'IMEDE, un rôle important dans la politique de formation et de développement des managers de Nestlé. Ces profils correspondent donc à un mixte d'éléments du modèle national traditionnel et d'éléments d'un modèle de développement globalisé.

La troisième catégorie, qui correspond en 2000 à plus de 20% de l'échantillon identifié, inclut les dirigeants issus d'entreprises ayant été fusionnées ou rachetées. Ces managers étrangers détiennent une légitimité qui est à la fois de l'ordre du capital (puisque'ils représentent une société actionnaire) et de l'ordre de la carrière (ils ont souvent réalisé une grande partie de leur parcours professionnel et grimpé différents échelons hiérarchiques dans la société actionnaire). Même s'ils peuvent être considérés, vus de Suisse, comme des «catapultés» ou des «parachutés»,<sup>8</sup> ce sont de véritables «montagnards de M&A». Dans cette catégorie, on trouve des

8 Un dirigeant «catapulté» est un manager qui arrive directement au poste de numéro 1 d'une grande entreprise; par «parachuté», on entend un manager qui arrive directement comme membre d'une équipe dirigeante d'une grande firme, mais pas directement au poste de numéro 1 (Bauer et Bertin-Mouroit 1996, 9–10).

profils très marqués par la nationalité des entreprises actionnaires et par leur modèle national de formation-sélection. Les futurs dirigeants étrangers d'un groupe suisse peuvent également être identifiés dans des entreprises rachetées, c'est par exemple le cas de Sergio Marchionne, de formation canadienne (anglo-saxonne), juridique et financière (MBA, Chartered accountant, avocat d'affaires), qui était en 1994 directeur financier du Groupe canadien Lawson lors de son rachat par Alusuisse. Après une carrière rapide à l'intérieur du groupe en Suisse, il devient directeur général de ce dernier. De même, on constate la présence de dirigeants français, diplômés de grandes écoles de l'Hexagone et anciens hauts fonctionnaires, dans des firmes helvétiques à capitaux français, ou de dirigeants allemands, docteurs universitaires et « montagnards », dans la maison-mère d'une entreprise à capitaux allemands. Même si on trouve une majorité de compétences en économie dans les profils de cette catégorie, les formations restent particulièrement hétéroclites et liées aux modèles de formation-sélection des élites du pays de l'entreprise fusionnée.

Enfin, la quatrième et dernière catégorie, celle des internationaux recrutés à l'externe (environ 20% de l'échantillon identifié)<sup>9</sup>, correspond à des dirigeants dont la légitimité n'est pas associée à une expérience dans l'entreprise dirigée. Ces derniers ont une légitimité de compétences et de réseaux dans le secteur économique dans lequel la firme est active. L'Autrichien Franz Humer est une bonne illustration des carrières de cette catégorie : docteur en droit, MBA de l'INSEAD, il devient directeur général de Roche après avoir occupé des responsabilités internationales dans les groupes pharmaceutiques internationaux Schering et Glaxo Smith. Parfois, ces élites viennent du marché local des dirigeants internationaux, phénomène résultant de la forte concentration de sièges de multinationales dans certaines régions suisses, à l'instar du Français Jean-Pierre Blondon nommé directeur général d'EOS après une formation à l'Ecole Centrale de Lyon, une formation complémentaire à Genève, Montréal et Chicago et des postes à responsabilité internationale dans le domaine du marketing des gaz naturels au sein d'un groupe américain dont le siège européen est en Suisse.

Pour conclure sur les profils de dirigeants non helvétiques, notre analyse des parcours permet de distinguer quatre catégories très différentes qui donnent un portrait assez contrasté de l'élite étrangère en Suisse. Les profils des différentes catégories sont plus ou moins logiquement liés au phénomène de globalisation des marchés financiers et à l'internationalisation des entreprises, mais on est très loin d'identifier un profil unique et standard de manager international dans la mesure où les caractéristiques des firmes et les spécificités des « régimes de gouvernance » des pays dont sont originaires ces managers étrangers déterminent en partie leur parcours (voir Van Veen et Marsman 2008 pour des conclusions similaires).

<sup>9</sup> Pour cause d'informations incomplètes sur les parcours de carrière, 20% de l'échantillon n'a pu être attribué clairement à l'une des deux dernières catégories.

Conséquence de l'ouverture de la Suisse aux investissements étrangers, la principale catégorie (30% des fonctions occupées par des étrangers), celle des fondateurs ou investisseurs, n'a pas de profil homogène : les managers de cette catégorie sont souvent des entrepreneurs aux parcours atypiques pour lesquels les compétences de métier ou le capital priment sur les signaux de légitimité managériaux et internationaux. La seconde catégorie est celle des « montagnards » d'entreprises multinationales suisses dont le recrutement et le parcours sont certes très internationaux, mais organisés et cohérents avec le modèle de formation-sélection traditionnel suisse. La troisième catégorie des « montagnards de M&A » comprend des dirigeants qui détiennent une légitimité de l'entreprise étrangère – qui a été fusionnée, rachetée ou qui a racheté une société helvétique – et qui sont souvent marqués par le modèle national de formation-sélection de l'entreprise dont ils sont issus. A cet égard, il est intéressant de relever que Van Veen et Marsman (2008) et Staples (2007) soulignent également que les fusions et acquisitions contribuent à diversifier la nationalité des dirigeants (exécutifs et administrateurs) des firmes. Enfin, la dernière catégorie, composée de managers internationaux dont la légitimité est extérieure à l'entreprise dirigée, est également très hétérogène et parfois issue du marché de l'emploi régional transfrontalier, bâlois, zurichois ou lémanique, de managers internationaux. Ce point vient confirmer les observations de Carroll (2010) qui considère que le pouvoir économique et les élites transnationales sont organisés sur une base régionale : « (...) the transnational corporate interlocks that have been proliferating are not abstractly global so much as they are pan-European. » (Carroll 2010, 229). Cette régionalisation semble également s'appliquer au recrutement des dirigeants étrangers en Suisse, qui s'articule en partie autour de marchés transfrontaliers régionaux plutôt que transnationaux.

#### 4.2 Les « nouveaux » top managers suisses

Comme nous l'avons vu (partie 3), outre les dirigeants étrangers, une deuxième catégorie de « nouveaux managers » se dégage de notre analyse : les chefs d'entreprise suisses titulaires d'un MBA (ou de programmes équivalents de *business schools*). Comme pour les top managers étrangers, l'analyse des représentants de cette deuxième catégorie prend en compte leur parcours professionnel et les caractéristiques de la société qu'ils dirigent (entreprise familiale ou firme à actionnariat dispersé).

En 1980, les managers helvétiques bénéficiant d'un MBA sont rares, puisqu'ils ne sont que huit (sur 182 dirigeants helvétiques). Malgré des parcours différents, ces managers présentent toutefois deux points communs : premièrement, un seul d'entre eux est président du conseil d'administration, tous les autres occupant une fonction exécutive en tant que directeur général ou administrateur-délégué (cf. tableau 4). Deuxièmement, à une exception près, ils ont tous travaillé pendant plus de dix ans dans « leur » entreprise avant d'atteindre une fonction de top management. Ces « montagnards » s'inscrivent ainsi dans une certaine continuité par rapport au schéma traditionnel de carrière des élites helvétiques. En 2000, le nombre de détenteurs d'un

Tableau 4 Nombre de dirigeants des grandes entreprises suisses, de nationalité helvétique et titulaires d'un MBA (1980–2000)

	1980	2000
Managers suisses avec MBA	8	26
Dont <sup>a</sup> :		
– CEO ou administrateur-délégué	7	21
– Prés. Conseil d'administration	1	5
Types d'entreprises		
– Actionnariat dispersé <sup>b</sup>	2	13
– Contrôle familial <sup>c</sup>	5	10
– Contrôle étatique	–	3
– Coopérative	1	2

<sup>a</sup> Deux top managers occupent une fonction dirigeante dans deux entreprises : K. Keller chez Geberit (président cda) et Rieter (directeur général), et P. Everts chez Migros (directeur général) et Globus (président cda)

<sup>b</sup> 1980 : Nestlé et Rieter ; 2000 : Geberit, UBS, Givaudan, Zschokke, Ciba SC, Galenica, Winterthur, CS, Sulzer, Von Roll, Rieter, Tecan et Saurer.

<sup>c</sup> 1980 : Eichhof, Hürlimann et Roche ; 2000 : Schindler, Dätwyler, Holderbank, Bobst, Serono, Unaxis, Synthes-Stratec, Bucher, et Bank Bär.

Source : Base de données sur les élites suisses au 20<sup>e</sup> siècle.

MBA a plus que triplé (26 sur 144 dirigeants helvétiques). S'ils sont beaucoup plus nombreux qu'en 1980, ces managers demeurent toujours principalement confinés aux fonctions opérationnelles et semblent moins impliqués dans le développement stratégique de leur société. Seule une minorité (cinq personnes) préside en effet un conseil d'administration.

En 2000, ces nouveaux dirigeants présentent deux profils distincts. Première catégorie : les « montagnards » qui ont fait pratiquement toute leur carrière au sein d'une entreprise familiale. En effet, sur les dix managers possédant un MBA et se trouvant à la tête d'une de ces firmes (cf. tableau 4), neuf présentent ce profil. Il est intéressant de noter que la majorité de ces « montagnards » (sept sur neuf) sont des descendants de la famille fondatrice ou néo-fondatrice. Le parcours de Thomas Schmidheiny illustre la capacité des élites traditionnelles à s'adapter aux mutations engendrées par le capitalisme financier (voir également Ginalski 2010). Petit-fils d'Ernest Schmidheiny (1871–1935), qui transforma, durant le premier tiers du 20<sup>e</sup> siècle, une modeste entreprise locale de ciment en une multinationale présente jusqu'en Egypte, Thomas Schmidheiny obtient un diplôme d'ingénieur-mécanicien à l'EPFZ en 1969 et un MBA de l'IMEDE en 1972, puis entre très rapidement dans l'entreprise familiale au cours des années 1970, pour occuper d'abord une fonction de directeur, puis d'administrateur-délégué dès 1978.

Une deuxième catégorie d'élite dirigeante (les « parachutés »), dont le profil marque une claire rupture avec le modèle traditionnel, émerge pendant les années



1990 : les top managers qui sont directement recrutés hors de l'entreprise à des fonctions élevées. Contrairement à la première catégorie (les « montagnards »), ils dirigent tous des firmes à actionnariat dispersé et promeuvent activement les méthodes anglo-saxonnes (valeur actionnariale). La firme de consulting *McKinsey*, qui a joué un rôle important dans les transformations de la gouvernance d'entreprise en Suisse depuis les années 1990 (David et al. 2012), a servi de tremplin dans le secteur industriel ou les institutions bancaires pour un nombre non négligeable d'entre eux,<sup>10</sup> à l'instar de Lukas Mühlemann. Après avoir obtenu un diplôme en sciences économiques à l'Université de Saint Gall (HSG), ce dernier part faire un MBA aux Etats-Unis (Université de Harvard). Il travaille ensuite chez *McKinsey* de 1977 à 1994, puis devient directeur général de Swiss Ré. En 1996, il rejoint le Crédit Suisse, la deuxième plus grande banque suisse, où il exerce la fonction de directeur général jusqu'en 2002. Il devient le défenseur principal de la stratégie de bancassurance, qui aboutit finalement à la fusion entre la Winterthur Assurance et le Crédit Suisse.

Au final, il est intéressant de relever que la « nouvelle » élite suisse, dont le diplôme MBA constitue un signe international de légitimation des compétences en management ou en matière financière, n'est de loin pas homogène. Deux catégories coexistent en 2000 : premièrement, les dirigeants qui se caractérisent par leur appartenance à des entreprises familiales et leur parcours de montagnard ; deuxièmement, en rupture avec ce modèle traditionnel, les managers recrutés à l'externe pour occuper directement une fonction dirigeante sans gravir les échelons de l'entreprise. Il en ressort que les mutations du profil des managers helvétiques entre 1980 et 2000 résultent d'une part du maintien de certaines caractéristiques traditionnelles de recrutement (en particulier carrière interne au sein d'une entreprise, souvent familiale) couplé à l'acquisition de nouvelles compétences requises par les marchés financiers (MBA en particulier) et, d'autre part, de l'émergence d'une nouvelle génération disposant d'un profil et de compétences très différents de la génération précédente.

## 5 Conclusions

Dans la conclusion de son ouvrage consacré aux élites transnationales, Carroll (2010, 233) adoptait une vision nuancée à propos de l'avènement d'une classe capitaliste transnationale : « Conscious efforts to create such a class should not be confused with its arrival. As a class-for-itself, the transnational capitalist class is in the making, but not (yet) made. » Ce constat semble également s'appliquer aux élites managériales en Suisse entre 1980 et 2000. Durant cette période, elles se sont certes profondément transformées. Notre étude montre en effet que, premièrement, la part des étrangers parmi les dirigeants d'entreprises suisses a considérablement

---

10 Sur le rôle de McKinsey dans l'émergence de ces nouvelles élites, voir Affentranger (2003).

augmenté, au point que cette internationalisation peut être considérée comme une spécificité helvétique. Deuxièmement, ces élites se sont professionnalisées, dans le sens où une proportion croissante de dirigeants, suisses et étrangers, ont en 2000 suivi des formations dans des institutions spécialisées en gestion d'entreprise et management, alors que, vingt ans auparavant, les études de droit prédominaient. Toutefois, au tournant du siècle, ce processus de transnationalisation est loin d'être achevé, corroborant ainsi les propos de Carroll. Cette nouvelle élite « globalisée » est en effet très loin de former une élite standardisée puisqu'elle recouvre une très grande hétérogénéité de parcours, avec de nombreux éléments de légitimité liés au modèle de formation-sélection traditionnel et surtout à l'entreprise que ces managers dirigent. Ce constat d'une diversité de profils nous permet de relativiser l'hypothèse selon laquelle la globalisation aboutirait à une standardisation internationale des profils de managers, même pour les plus grandes entreprises helvétiques. Notre étude permet de montrer que le processus de globalisation des élites économiques, même pour un petit pays ouvert aux influences extérieures, est lent et complexe et qu'il intègre des éléments de légitimité à la fois transnationaux et traditionnels du modèle suisse ou d'autres modèles nationaux de formation-sélection des élites. Ce processus est en ce sens plus multinational que global.

Plusieurs pistes de recherche permettraient de vérifier si les mutations observées entre 1980 et 2000 parmi les dirigeants en Suisse sont le signe avant-coureur de l'émergence d'une classe transnationale ou ne résultent que de la reconfiguration, à la marge, des « régimes de gouvernance » nationaux. D'une part, il conviendrait d'élargir notre échantillon en prenant en considération les élites économiques helvétiques en 2010. D'autre part, il faudrait s'intéresser à la place qu'occupent ces dirigeants dans les réseaux d'interconnexions internationaux afin de se faire une idée de leur pouvoir économique à l'échelle globale. Enfin, une étude serait nécessaire sur l'insertion de ces dirigeants dans les think tanks transnationaux pour voir s'ils font preuve de cohésion sociale (et contribuent à la forger) avec l'élite transnationale émergente étudiée par Carroll.

## 6 Références bibliographiques

- Affentranger, Bruno. 2003. Streng vertraulich. *Bilanz* 55 (Juin) : 54–63.
- Bairoch, Paul. 1990. La Suisse dans le contexte international aux XIXe et XXe siècles. Pp. 103–140 in *La Suisse dans l'économie mondiale*, édité par Paul Bairoch et Martin Korner. Genève : Droz.
- Barrial, François. 2006. Evolution du profil sociologique de l'élite managériale suisse entre 1980 et 2000. Mémoire de licence, Faculté des sciences sociales et politiques, Université de Lausanne, Suisse.
- Bauer, Michel et Bénédicte Bertin-Mouroit. 1996. *Vers un modèle européen de dirigeant ?* Paris : CNRS-Boyden.

- Bauer, Michel et Bénédicte Bertin-Mouroit. 1999. National models for making and legitimating elites. A comparative analysis of the 200 top executives in France, Germany and Great Britain. *European Societies* 1(1): 9–31.
- Brezis, Elise S. 2010. Globalization and the emergence of a transnational oligarchy. *Working Paper UNU-WIDER 05*. United Nation University, [http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/2010/en\\_GB/wp2010-05/\\_print/](http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/2010/en_GB/wp2010-05/_print/) (03.08.2011).
- Bühlmann, Felix, Thomas David et André Mach. 2012. The Swiss business elite (1980–2000): how the changing composition of the elite explains the decline of the Swiss company network, *Economy and Society*, à paraître.
- Carroll, William. 2010. *The Making of a Transnational Capitalist Class: corporate power in the 21th Century*. London: Zed Books.
- Carroll, William et Meindert Fennema. 2002. Is there a transnational business community? *International Sociology* 17(3): 393–419.
- Carroll, William et Meindert Fennema. 2004. Problems in the study of the transnational business community: a reply to Kentor and Jang. *International Sociology* 19(3): 369–378.
- Carroll, William et Meindert Fennema. 2006. Asking the right questions: a final word on the transnational business community. *International Sociology* 21(4): 607–610.
- David, Thomas, Stéphanie Ginalski, Frédéric Rebmann et Gerhard Schnyder. 2009. The Swiss business elite between 1980–2000: declining cohesion, changing educational profile and growing internationalization. Pp 197–220 in *European Economic Elites. Between a new spirit of capitalism and the erosion of state socialism*, édité par Friederike Sattler et Christoph Boyer. Berlin: Duncker & Humblot.
- David, Thomas, Martin Lüpold, André Mach et Gerard Schnyder. 2012 (à paraître). *De la « Forteresse des Alpes » à la valeur actionnariale: histoire de la gouvernance d'entreprise suisse au 20<sup>e</sup> siècle*. Zurich: Seismo.
- Davoine, Eric. 2005. Formation et parcours professionnel des dirigeants d'entreprise en Suisse. *Revue économique et sociale* 3: 89–99.
- Dudouet, François-Xavier et Hervé Joly. 2010. Les dirigeants français du CAC 40: entre élitisme scolaire et passage par l'Etat. *Sociologies pratiques* 21(2): 35–47.
- Dyllick, Thomas et Daniel Torgler. 2007. Bildungshintergrund von Führungskräften und Plazierungsstärke von Universitäten in der Schweiz. *Die Unternehmung* 61(1): 71–96.
- Fioole, Wouter, Hugo van Driel et Peter van Baalen. 2008. Europeanisation and americanisation: converging backgrounds of German and Dutch top managers, 1990–2005. Pp. 155–167 in *The European Enterprise. Historical investigation into a future species*, édité par Harm.G. Schröter. Berlin: Springer.
- Freye, Saskia. 2010. Germany's new top managers? The corporate elite in flux, 1960–2005. *MPiFG Discussion Paper 10/10*, [http://www.mpifg.de/pu/mpifg\\_dp/dp10-10.pdf](http://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp10-10.pdf) (03.08.2011).
- Ginalski, Stéphanie. 2010. Business elites and family capitalism. The case of the Swiss metallurgy industry during the 20th century. Contribution présentée à la 14th Annual Conference of the European Business History Association. Glasgow, UK, August 28, 2010.
- Godelier, Eric. 2005. Les élites managériales entre logiques nationales endogènes et globalisation exogène. *Entreprises et histoire* 41: 6–14.
- Hartmann, Michael. 2007. *Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich*. Frankfurt et New York: Campus Verlag.
- Hartmann, Michael. 2009. Die transnationale Klasse – Mythos oder Realität? *Soziale Welt* 60(3): 285–303.
- Holliger, Carl M. 1974. *Die Reichen und die Superreichen in der Schweiz*. Hamburg: Hoffmann und Campe.

- Höpflinger, François. 1978. *L'empire suisse*. Genève: Grounauer.
- Höpner, Martin. 2004. Was bewegt die Führungskräfte? Von der Agency-Theorie zur Soziologie des Managements. *Soziale Welt* 55(3): 263–282.
- Joly, Hervé. 2008. Diriger une grande entreprise française au XXe siècle: modes de gouvernance, trajectoires et recrutement. Vol. 1. Mémoire d'habilitation, Ecole de Hautes études en sciences sociales, Paris, France.
- Katzenstein, Peter. 2003. Small states and small states revisited. *New Political Economy* 8(1): 9–30.
- Kentor, Jeffrey et Yong Suk Jang. 2004. Yes, there is a (growing) transnational business community: a study of global interlocking directorates 1983–98. *International Sociology* 19: 355–368.
- Kentor, Jeffrey et Yong Suk Jang. 2006. Different questions, different answers: a rejoinder to Carroll and Fennema. *International Sociology* 21(4): 602–606.
- Lüpold, Martin. 2008. Der Ausbau der «Festung Schweiz». Aktienrecht und Corporate Governance in der Schweiz, 1881–1961. Thèse de doctorat, Faculté des Lettres, Université de Zurich, Suisse.
- Massol, Joël, Thomas Vallée et Thomas Koch. 2010. Les élites économiques sont-elles encore si différentes en France et en Allemagne? *Regards sur l'économie allemande* 97: 5–14.
- Mayer, Michael et Richard Whittington. 1999. Euro-elites: top British, French and German managers in the 1980s and 1990s. *European Management Journal* 17(4): 403–408.
- Nollert, Michael. 2005. Transnational corporate ties: a synopsis of theories and empirical findings. *Journal of World-Systems Research* XI(2): 289–314.
- Robinson, William I. 2004. *A Theory of Global Capitalism: Production, class and state in a transnational world*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Robinson, William I. 2010. Global capitalism theory and the emergence of transnational elites. *Working Paper UNU-WIDER 02*. United Nation University. [http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/2010/en\\_GB/wp2010-02/\\_print/](http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/2010/en_GB/wp2010-02/_print/) (03.08.2011).
- Ruigrok, Winfried et Peder Greve. 2008. The rise of an international market for executive labour. Pp. 53–78 in *Markets and Compensation for Executives in Europe*, édité par Lars Oxelheim et Clas Wihlborg. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Schnyder, Gerhard. 2008. Corporate governance reform in Switzerland: law, politics and the social organization of business, 1965–2005. Thèse de doctorat, Faculté des sciences sociales et politiques, Université de Lausanne, Suisse.
- Schnyder, Gerhard, Martin Lüpold, André Mach et Thomas David. 2005. The rise and decline of the Swiss company network during the 20<sup>th</sup> Century. *Travaux de Sciences Politiques* 22, Université de Lausanne, Suisse.
- Sklair, Leslie. 2001. *The Transnational Capitalist Class*. Oxford: Blackwell.
- Sklair, Leslie. 2009. The transnational capitalist class – Theory and empirical research. Pp. 497–522 in *European Economic Elites. Between a new spirit of capitalism and the erosion of state socialism*, édité par Friederike Sattler et Christoph Boyer. Berlin: Duncker & Humblot.
- Staples, Clifford L. 2006. Boards interlocks and the study of the transnational capitalist class. *Journal of World-systems Research* XI(2): 309–319.
- Staples, Clifford L. 2007. Board globalisation in the world's largest TNCs 1993–2005. *Corporate Governance: An International Review* 15(2): 311–321.
- Stücki, Lorenz. 1970. *L'empire occulte: les secrets de la puissance helvétique*. Paris: R. Laffont.
- Van Veen, Kees et Ilse Marsman. 2008. How international are executive boards of MNC's? Nationality diversity in 15 European countries. *European Management Journal* 26(3): 188–198.
- Wagner, Anne-Catherine. 2005. Les élites managériales de la mondialisation: angles d'approche et catégories d'analyse. *Entreprises et histoire* 41: 15–23.

Widmer, Frédéric. 2009. La coordination des dirigeants économiques face à la financiarisation. Gouvernance d'entreprise, relations industrielles et élites dirigeantes dans l'industrie suisse des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie (1970–2008). Thèse de doctorat, Faculté des sciences sociales et politiques, Université de Lausanne, Suisse.