

## La fragilité des liens nationaux

La reconfiguration de l'élite du pouvoir en Suisse, 1980-2010



LA « SALLE DES PAS PERDUS » du Parlement fédéral.

Au cours des trente dernières années, la réorganisation du capitalisme, sous l'effet de la libéralisation croissante des échanges et de la financiarisation de l'économie, a profondément affecté l'organisation des entreprises et contribué à modifier le profil de leurs dirigeants, en particulier celui des patrons des plus grandes sociétés. Le cas suisse s'avère particulièrement intéressant pour rendre compte de ces dynamiques. Les vingt dernières années ont en effet clairement marqué une rupture dans l'organisation et le fonctionnement des élites économiques helvétiques. Ce pays s'est distingué par son extraordinaire stabilité durant la majeure partie du XX<sup>e</sup> siècle ; épargnée par les deux guerres mondiales, la Suisse a connu une très grande continuité sur le plan de ses institutions économiques et politiques, qui n'a guère d'équivalent en Europe.

En outre, l'existence d'une élite du pouvoir, réunissant des dirigeants des sphères économique, politique et militaire, telle qu'identifiée par Charles Wright Mills<sup>1</sup> à propos de la société américaine des années 1950, semble rarement aussi avérée que dans le cas suisse, et cela pour deux raisons. Premièrement, le profond ancrage du principe de milice dans la société helvétique, en particulier sur les plans politique et militaire, a favorisé une faible professionnalisation politique, le cumul de mandats/fonctions entre les mains d'un seul individu et, plus généralement,

une différenciation inachevée des élites des différentes sphères. Deuxièmement, comme l'a montré Katzenstein à propos des stratégies de développement économique des petits pays européens, dont la Suisse, les élites nationales ont appris à se « serrer les coudes » sur le plan interne pour faire face à un environnement international dont ils sont dépendants. Ce sentiment de vulnérabilité a favorisé la mise en place de modes de collaboration entre élites politiques et économiques, notamment sous la forme d'instances de coopération néo-corporatistes<sup>2</sup>. La forte cohésion au sein du patronat s'est ainsi longtemps appuyée sur différentes formes de collaboration, comme les nombreuses interconnexions entre conseils d'administration et des organisations patronales hautement représentatives<sup>3</sup>. Malgré une internationalisation précoce de l'économie suisse, les mécanismes de contrôle des firmes et leurs dirigeants sont donc restés imprégnés par le cadre national.

Cette configuration des élites a toutefois connu des transformations importantes au cours des vingt dernières années. Tant leur organisation (réseau domestique d'interconnexions entre firmes), leurs rapports à l'État que certaines formes de socialisation et légitimation (nationalité, formation, grade militaire et carrière principalement), qui conféraient une très forte cohésion aux élites helvétiques, ont été profondément remis en cause

1. Charles Wright Mills, *L'Élite du pouvoir*, Paris, Maspero, 1969.

2. Pour plus de détails sur les spécificités des petits pays européens, voir Peter Katzenstein, *Small States in World Markets: Industrial Policy in Europe*, New York,

Cornell University Press, 1985, ainsi que Felix Bühlmann, Thomas David et André Mach, "The Swiss business elite (1980-2000): how the changing composition of the elite explains the decline of the Swiss company network", *Economy and*

*Society*, 2012 (à paraître).

3. Gerhard Schnyder, Martin Lüpold, André Mach et Thomas David, "The rise and decline of the Swiss company network during the 20th century", *Travaux de sciences politiques*, université de Lausanne, 22, 2005,

ainsi que Thomas David, Stéphanie Ginalska, André Mach et Frédéric Rebmann, "Networks of coordination: Swiss business associations as an intermediary between business, politics and administration during the 20th century", *Business and Politics*, 11(4), 2009.

depuis les années 1990. Ces changements renvoient à différentes dynamiques mises en évidence dans la littérature internationale à propos de la réorganisation des élites économiques. Tout d'abord, les spécialistes de l'analyse de réseau ont montré que les interrelations entre conseils d'administration, qui concernaient prioritairement les firmes nationales, se sont de plus en plus internationalisées au cours des vingt dernières années ; les formes de coopération entre entreprises d'un même pays se seraient ainsi affaiblies au profit de réseaux transnationaux<sup>4</sup>. Ensuite, les grandes sociétés et leurs dirigeants, qui avaient historiquement entretenu des relations privilégiées avec « leurs » autorités politico-administratives, ont modifié leurs rapports au champ politique durant la période récente, notamment sous l'effet des politiques de privatisation et/ou du transfert partiel des centres de décision vers des instances supranationales<sup>5</sup>. Enfin, les modes de sélection et de recrutement des managers, qui étaient profondément encastrés dans des logiques nationales de formation et de carrière, ont connu d'importantes évolutions dans le contexte de l'internationalisation croissante des entreprises. De nouvelles sources, internationales, de légitimité (carrière cosmopolite et/ou MBA d'une prestigieuse université, souvent américaine) commenceraient à concurrencer la « vision étatique et nationale de l'excellence<sup>6</sup> » qui avait longtemps prévalu (formation dans le champ académique national ; carrière interne au sein des firmes).

Afin de rendre compte de ces changements, des cohortes de dirigeants des 110 plus grandes sociétés helvétiques ont été comparées à trois dates différentes (1980, 2000 et 2010), en combinant deux approches : l'analyse de réseaux et l'analyse des correspondances multiples [voir encadré « Stratégie d'analyse, méthodes et échantillon », p. 82]. Cette analyse diachronique permet de rendre compte des profondes transformations qu'elles ont connues. Elle met tout particulièrement l'accent sur l'évolution des effets structurants du cadre national sur les caractéristiques des élites.

## La « forteresse des Alpes » en 1980 : une élite du pouvoir très intégrée

La communauté financière internationale a longtemps qualifié la Suisse de « forteresse des Alpes » pour souligner l'efficacité de certains mécanismes de contrôle

des entreprises helvétiques permettant aux organes dirigeants de celles-ci de limiter la transférabilité des actions à de nouveaux actionnaires indésirables, en particulier étrangers<sup>7</sup>. Simultanément, ces sociétés se distinguaient par leur forte expansion à l'étranger. Cette contradiction entre ouverture internationale et fermeture nationale n'est qu'apparente. En effet, dans un petit pays comme la Suisse, disposant d'un marché intérieur restreint, les firmes s'orientèrent très tôt vers les marchés extérieurs ; au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'économie helvétique était déjà parmi les plus internationalisées des pays européens<sup>8</sup>. Cette expansion s'est accompagnée de l'introduction de certains mécanismes destinés à empêcher l'achat ou la prise de contrôle d'entreprises suisses par des étrangers.

La mise en place et la consolidation de ces instruments protectionnistes furent facilitées par l'existence d'un réseau dense d'interconnexions entre firmes, qui a permis de renforcer les rapports de confiance au sein des élites économiques. Dans une perspective de longue durée, l'année 1980 représente ainsi l'apogée des interrelations entre les conseils d'administration des 110 plus grandes sociétés helvétiques. La densité<sup>9</sup> du réseau interentreprises avait atteint à cette date son niveau le plus élevé au cours du XX<sup>e</sup> siècle, avec 7,74 % [voir tableau 2, p. 104 et figure 7, p. 105]. L'intensité des relations entre grandes banques et sociétés non-financières constituait une autre caractéristique remarquable de ce réseau. Les trois grandes banques de l'époque – l'Union de banques suisses (UBS), le Crédit Suisse (CS) et la Société de banques suisses (SBS) – comptaient parmi les firmes les plus centrales du réseau. Il convient cependant de relativiser le pouvoir des banques et d'insister plutôt sur l'imbrication entre dirigeants financiers et industriels. En effet, même si les managers des grands établissements bancaires siégeaient fréquemment dans les organes d'autres firmes, on retrouvait également de très nombreux dirigeants d'entreprises non financières dans les conseils d'administration des banques. Le pouvoir économique restait également fortement concentré entre les mains d'un cercle restreint d'acteurs, sous la forme de cumul de mandats. Ainsi, en 1980, les *big linkers* – les dirigeants occupant trois sièges ou plus dans les conseils d'administration – détenaient plus de 22 % de l'ensemble des mandats d'administrateurs des 110 plus grandes entreprises [voir tableau 3, p. 104].

Les patrons des grandes banques et de certaines grandes sociétés telles que Swissair ou Ciba-Geigy compaient parmi les principaux *big linkers*<sup>10</sup>.

La densité des interrelations entre entreprises était complétée par la présence de leurs dirigeants à la tête des principales organisations patronales, telles que l'Union suisse du commerce et de l'industrie (USCI, devenue « Economiesuisse » en 2000), l'Union patronale suisse et l'Association suisse des banquiers<sup>11</sup>. Par ailleurs, le patronat helvétique se distinguait également par sa multipositionnalité dans les champs politique et administratif : parmi les quelque 900 administrateurs recensés en 1980, un peu plus de 10 % avaient occupé à un moment ou à un autre un mandat de parlementaire fédéral<sup>12</sup>. En outre, un nombre important d'entre eux (environ 150 sur les 900) siégeaient également dans des commissions extra-parlementaires [voir tableau 3, p. 104]. Ce cumul des mandats était révélateur de la forte imbrication entre champ économique et politico-administratif et de la faible professionnalisation du Parlement<sup>13</sup>. La forte cohésion des élites économiques allait donc de pair avec une représentation centralisée de leurs intérêts par l'intermédiaire d'organisations patronales hautement représentatives, directement impliquées dans les processus politiques.

En analysant plus précisément les propriétés des dirigeants exécutifs, l'ACM, dont nous interprétons les deux premiers axes<sup>14</sup>, permet de préciser le profil des élites économiques [voir figures 1 et 2, p. 84-85].

Deux questions contribuent, de manière prédominante, à la variance du 1<sup>er</sup> axe : Centralité réseaux (22 %) et Capitalisation boursière (21 %). Cinq questions interviennent également : Armée (11 %), Discipline (10 %), Branche (9 %), Groupe d'intérêt (8 %) et Commission extra-parlementaire (8 %), soit pour ces 7 questions (sur 13), 89 % de la variance de l'axe 1. Les 12 modalités retenues pour l'interprétation de l'axe 1 (en gras sur la figure 1) contribuent ensemble à 80 % de l'axe 1. On trouve à gauche de l'axe 1 : Capitalisation boursière+ (15,9 %), Centralité 1-10 (9,3 %), Droit (8,5 %), Groupe d'intérêt oui (7,2 %), Commission extra-parlementaire oui (6,3 %),

Doctorat (4,0 %), Capitaine/Major (3,5 %) et Centralité 11-50 (3,9 %). On trouve à droite de l'axe : Centralité 50+ (8,7 %), Armée non (5,5 %) et Capitalisation boursière (2,5 %). Sept questions contribuent, à hauteur de 89 %, à la variance de l'axe 2 : Université (26,9 %), Niveau de formation (15,1 %), Discipline (13,7 %), Armée (8,7 %), Branche (8,5 %), Centralité réseaux (8,1 %) et Nombre d'employés (8,1 %). Les 14 modalités retenues pour l'interprétation de l'axe 2 (en italiques) représentent 86,7 % de la variance. On trouve en haut de l'axe 2 : ETHZ (18,8 %), Licence (8,3 %), Centralité 1-10 (7,0 %) MBA oui (5,8 %), Formation autre (4,7 %), MEM (3,4 %) et Capitaine/Major (2,8 %) ; en bas de l'axe 2 : Droit (8,9 %), Doctorat (6,7 %), Employés- (6,0 %), Université Berne (3,2 %) et Université Zurich (2,8 %).

L'axe 1 est caractérisé par la position de l'entreprise, opposant les dirigeants des sociétés centrales et dotées d'une capitalisation boursière élevée (partie gauche de la figure) à ceux des firmes marginales à droite. D'autres oppositions viennent se superposer à ce premier clivage : à gauche se trouvent également les patrons « officiers » à l'armée, ceux au bénéfice d'un titre en droit et ceux qui ont des liens étroits avec le champ politique. La partie droite regroupe les managers sans grade militaire. Le deuxième axe différencie le champ en fonction de la discipline de formation : tandis que les ingénieurs, diplômés de l'École polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ) et travaillant dans l'industrie des machines, se trouvent dans la partie supérieure, les diplômés en droit sont situés dans la partie inférieure. Les managers des entreprises centrales et ceux disposant d'un MBA figurent également dans la partie supérieure.

Les figures 1 et 2 permettent de dégager plus précisément trois fractions : deux fractions dominantes (financière et technologique), bénéficiant de capitaux élevés, et une fraction dominée hétérogène qui se distingue par sa faible dotation en capitaux divers. La fraction financière regroupe les dirigeants du secteur bancaire et des assurances, disposant souvent d'une licence (ou même d'un doctorat) en droit, d'un grade très élevé à l'armée et entretenant des liens étroits avec le champ politique (quadrant inférieur-gauche).

4. William K. Carroll, *The Making of a Transnational Capitalist Class: Corporate Power in the 21st Century*, Londres, Zed Books, 2010.

5. François-Xavier Dudouet et Éric Grémont, *Les Grands Patrons en France. Du capitalisme d'État à la financiarisation*, Paris, Lignes de repères, 2010 ; Heike

Klüver, "Europeanization of lobbying activities: when national interest groups spill over to the European level", *Journal of European Integration*, 32(2), 2010, p. 175-191.

6. Anne-Catherine Wagner, *Les Classes sociales dans la mondialisation*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2007, p. 58.

7. Pour plus de détails, Thomas David, Martin Lüpold, André Mach et Gerhard Schnyder, *De la « Forteresse des Alpes » à la valeur actionnariale : histoire de la gouvernance d'entreprise suisse au XX<sup>e</sup> siècle*, Zurich, Seismo, 2012 (à paraître).

8. Paul Bairoch, « La Suisse dans le contexte international aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup>

siècles », in Paul Bairoch et Martin Körner (dir.), *La Suisse dans l'économie mondiale*, Genève, Droz, 1990, p. 103-140.

9. La densité mesure en pourcentage le nombre de liens existants entre les conseils d'administration en proportion du nombre maximum de liens théoriquement possibles.

10. On retrouve également parmi ces *big linkers* un certain nombre de personnalités issues de grandes familles contrôlant à cette époque des blocs d'actions importants dans certaines sociétés – souvent familiales –, comme par exemple des représentants des familles Sulzer (industrie des machines) et Schmidheiny (multinationale du ciment) ou de certaines vieilles familles bâloises liées aux grandes sociétés pharmaceutiques de la cité rhénane.

11. Sur le rôle des associations patronales, voir T. David et al., "Networks of coordina-

tion...", *op. cit.*

12. En 1980, 44 d'entre eux étaient simultanément députés fédéraux et administrateurs d'une des 110 plus grandes sociétés.

13. Voir à ce sujet Andrea Pilotti, André Mach et Oscar Mazzoleni, « Les parlementaires suisses entre démocratisation et professionnalisation, 1910-2000 », *Swiss Political Science Review*, 16(2), 2010, p. 211-245. Comme la France, la Suisse se caractérisait par des relations étroites entre champs économique et politico-administratif. Toutefois, ces rapports étaient

« inversés » : la faiblesse de l'État central, en raison de la structure fédéraliste du pays, du « sous-développement » de son administration et du faible nombre d'entreprises sous contrôle étatique, favorisait la forte emprise du secteur privé sur le pôle public. En outre, alors que la France se distinguait – et se distingue encore – par la prédominance des « patrons d'État », issus de grandes écoles, à la tête des principales sociétés françaises (Pierre Bourdieu et Monique de Saint Martin, « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences*

sociales, 20-21, mars-avril 1978, p. 3-82 ; F.-X. Dudouet et É. Grémont, *op. cit.*), il n'y avait pas d'équivalent aux grandes écoles en Suisse, et la haute administration ne jouait aucun rôle dans les processus de sélection des managers.

14. Valeurs propres et taux modifiés des cinq premiers axes : axe 1 : 0,189 et 42,22 % ; axe 2 : 0,156 et 21,27 % ; axe 3 : 0,139 et 13,21 % ; axe 4 : 0,129 et 8,98 % ; axe 5 : 0,117 et 5,36 %. Pour la contribution des variables actives, voir tableau 3 [p. 106-107].

## Stratégie d'analyse, méthodes et échantillon

Afin d'étudier les transformations qui ont touché les élites économiques au cours des trois dernières décennies, certains auteurs ont souligné que les catégories traditionnelles ne permettraient plus de rendre compte de manière satisfaisante de la reconfiguration récente de ces élites<sup>1</sup>. Des concepts tels que « réseaux », « establishment » ou « multipositionnalité des acteurs » et les méthodes habituellement mobilisées afin de les analyser ne suffiraient plus à comprendre les nouvelles formes du pouvoir économique. Ces chercheurs préconisent donc la combinaison de diverses méthodes afin de mieux faire ressortir les différentes dimensions de ces transformations. Afin d'identifier des élites se situant de plus en plus « dans des positions structurellement similaires, mais pas nécessairement connectées entre elles de manière cohésive<sup>2</sup> », l'analyse de réseau (principal outil de l'étude des élites anglo-américaine) a été combinée à l'analyse des correspondances multiples. Il est ainsi possible, d'une part, de s'interroger sur un éventuel déclin des réseaux d'élites traditionnelles et, d'autre part, de découvrir de nouvelles formes de relations structurelles entre celles-ci qui accompagneraient ou remplaceraient les interactions directes. L'analyse de réseau met l'accent sur les interrelations entre dirigeants, leur cohésion ou la centralité de certains d'entre eux, mais elle ne prend pas en considération leurs propriétés sociales. L'analyse des correspondances multiples (ACM) permet quant à elle de mieux saisir et mettre en relation les caractéristiques sociologiques de ces élites, tels que les capitaux scolaires, économiques ou politiques<sup>3</sup>. Afin d'articuler ces deux méthodes, un indicateur du réseau interfirmes a été utilisé comme variable dans les ACM<sup>4</sup>. L'analyse peut alors s'attacher à la manière dont la position des élites au sein du réseau d'interconnexions des conseils d'administration s'articule avec d'autres caractéristiques sociales de ce groupe.

### L'échantillon

L'enquête présentée ici s'appuie sur une importante base de données<sup>5</sup>, portant sur les individus exerçant une fonction dirigeante sur les plans politique, économique ou administratif. Le critère retenu est la position occupée (définition positionnelle des élites). Dans le

cadre de cet article, ce sont les membres des conseils d'administration et les dirigeants exécutifs des 110 plus grandes entreprises suisses en 1980, 2000 et 2010 qui ont été pris en considération. Ces sociétés représentent, pour chaque date, les firmes les plus importantes selon les critères de leur chiffre d'affaires, de leur capitalisation boursière et de leur nombre d'employés. Par la suite, une distinction a été opérée entre :

**a) un échantillon global** d'environ 2 700 individus<sup>6</sup> qui inclut l'ensemble des membres des organes dirigeants (conseils d'administration et fonctions exécutives) :

- 1980 : 891 individus (dont 17 femmes) occupant 1 222 fonctions dirigeantes (simple administrateur ou fonction exécutive)<sup>7</sup> ;
- 2000 : 854 individus (dont 59 femmes) occupant 1 033 fonctions dirigeantes ;
- 2010 : 884 individus (dont 79 femmes) occupant 996 fonctions dirigeantes.

**b) un sous-échantillon** restreint aux *dirigeants exécutifs* (directeur général et/ou administrateur-délégué et président du conseil d'administration)<sup>8</sup>, pour lesquels les informations recueillies sont plus détaillées. Avec en moyenne deux personnes par firme pour chaque année, ce sous-échantillon se compose d'environ 600 individus<sup>9</sup> :

- 1980 : 191 individus occupant 208 fonctions exécutives ;
- 2000 : 184 individus occupant 199 fonctions exécutives ;
- 2010 : 200 individus occupant 207 fonctions exécutives.

### Analyse des correspondances multiples

L'ACM permet de construire un champ de relations structurelles entre des positions et des agents différemment dotés en ressources et capitaux. Dans cette contribution, une attention particulière a été accordée aux capitaux décernés ou légitimés par l'État (comme par exemple les titres scolaires ou le grade militaire), à ceux qui permettent aux dirigeants économiques d'influencer les processus politiques et, enfin, au capital cosmopolite qui renvoie à la capacité d'évoluer dans un contexte international. Les cinq dimensions suivantes ont été prises en considération :

**a) le capital scolaire** a été mesuré selon le niveau de formation (non-universitaire, licence, doctorat), la discipline (en Suisse il s'agit surtout du droit, de l'économie et des études d'ingénieur) et le lieu d'études (les huit universités cantonales suisses, ainsi que les Écoles polytechniques fédérales de Zurich et Lausanne).

**b) le capital social** : cet indicateur englobe l'appartenance aux lieux de sociabilité et de rencontre de l'élite économique, tels que le Rotary Club (Rotary oui vs. Rotary non) et les cercles d'officiers (armée non, lieutenant, capitaine/major, colonel/brigadier [voir encadré « La carrière militaire comme lieu de formation et de rencontre des élites », p. 88]). De plus, la centralité au sein du réseau interfirmes a été mesurée par le *centrality degree*<sup>10</sup>.

**c) le capital économique** : ce paramètre englobe les branches d'activités des firmes. Les secteurs tels que les banques/assurances, l'industrie des machines et la chimie comptent parmi les plus internationalisés. D'autres comme l'alimentation ou la construction desservent plutôt le marché intérieur. En outre, la prise en compte de la capitalisation boursière et du nombre d'employés de l'entreprise a permis d'affiner l'évaluation de la puissance économique des firmes.

**d) le capital politique** : cet indicateur comprend la présence dans une commission extra-parlementaire et l'appartenance aux instances dirigeantes des organisations patronales, centrales dans le fonctionnement du néo-corporatisme helvétique.

**e) enfin, un capital cosmopolite** a été pris en compte qui renvoie au degré d'internationalité des carrières des dirigeants<sup>11</sup> : étrangers avec carrière internationale (dans plusieurs pays), étrangers avec carrière nationale (dans leur pays d'origine uniquement), étrangers avec carrière en Suisse (dans un groupe helvétique ou seulement en Suisse), Suisses internationaux (dirigeants helvétiques ayant fait leur carrière soit à l'étranger, soit exclusivement auprès d'entreprises étrangères) et les Suisses avec une carrière nationale. Les MBA indiquent une expérience internationale (car il s'agit le plus souvent de MBA délivrés par des *business schools* américaines ou leurs équivalents européens [voir encadré « Formation des élites : internationalisation et "privatisation" », p. 100]). Les analyses des correspondances spécifiques

ont été effectuées avec le logiciel SPAD.

Une description détaillée des variables et modalités actives se trouve dans le tableau 3 [voir p. 106-107]<sup>12</sup>.

1. Julie Froud, Mike Savage, Gindo Tampubolon et Karel Williams, "Rethinking elite research", *CRESC Working Paper*, Manchester, CRESC, 12, 2006 ; Mike Savage et Karel Williams (éds), *Remembering Elites*. Malden (Mass.), Blackwell Publishing, 2008 ; Mayer N. Zald et Michael Lounsbury, "The wizards of oz: towards an institutional approach to elites, expertise and command posts", *Organization Studies*, 31(7), 2010, p. 963-996.

2. J. Froud et al., *op. cit.*, p. 12, notre traduction.

3. Johs Hjelbrekke, Brigitte Le Roux, Olav Korsnes, Frédéric Lebaron, Lennart Rosenlund et Henry Rouanet, "The Norwegian field of power Anno 2000", *European Societies*, 9, 2007, p. 245-273.

4. Pour un procédé similaire, Stefan Albrecht, "Netzwerke als Kapital. Zur unterschätzten Bedeutung des sozialen Kapitals für die gesellschaftliche Reproduktion", in Jörg Ebrecht et Frank Hillebrandt, *Bourdieu's Theorie der Praxis. Erklärungskraft – Anwendungen – Perspektiven*, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 2002, p. 199-224.

5. Cet article s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche « Les élites suisses au XX<sup>e</sup> siècle : un processus de différenciation inachevé ? », financé par le Fonds national suisse de la recherche scientifique (financement no 100012-113550/1). Pour plus de détails sur le projet : <http://www.unil.ch/iepi/page54315.html>. Une partie des données est consultable sur internet : <http://www.unil.ch/elitessuisses>. Les données ont notamment été récoltées par Stéphanie Ginalska, Frédéric Rebmann, Andrea Pilotti, Steven Piguet et Claudio Ravasi.

6. En tenant compte des individus présents sur plusieurs dates, le nombre total de personnes se monte à 2 366.

7. Il est fréquent qu'un même dirigeant occupe plusieurs mandats dans des sociétés différentes.

8. En Suisse, l'organe le plus important d'une entreprise, du point de vue légal, est le conseil d'administration, chargé à la fois de la gestion stratégique et exécutive. Dans la pratique, cependant, les administrateurs délèguent généralement les tâches exécutives 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 et les opérations exécutives, la structure du conseil d'administration peut varier de manière considérable d'une société à l'autre. Il arrive fréquemment que certains administrateurs exercent également des tâches exécutives, sous la fonction d'administrateur-délégué. Même si cette pratique tend à décliner, le président du conseil d'administration peut également exercer la fonction de directeur général dans la même firme. Le président du conseil d'administration, le directeur général et l'administrateur-délégué représentent les personnes qui exercent le plus d'influence sur la direction de la société.

9. Cet échantillon se compose presque exclusivement d'hommes, puisqu'on ne compte que quatre femmes sur toute la période retenue (une en 1980 et trois en 2010).

10. Qui mesure le nombre de liens qu'une entreprise a avec les autres firmes du réseau. Cette variable implique que c'est l'appartenance d'un dirigeant à une entreprise centrale du réseau qui est retenue et non le cumul des mandats de cette personne.

11. Nous nous inspirons ici de Michael Hartmann, "Die transnationale Klasse – Mythos oder Realität ?", *Soziale Welt*, 3, 2009, p. 285-303 et A.-C. Wagner, *op. cit.*

12. Le nombre maximum de non-réponses ou manque d'informations par individu est de quatre.

Figure 1

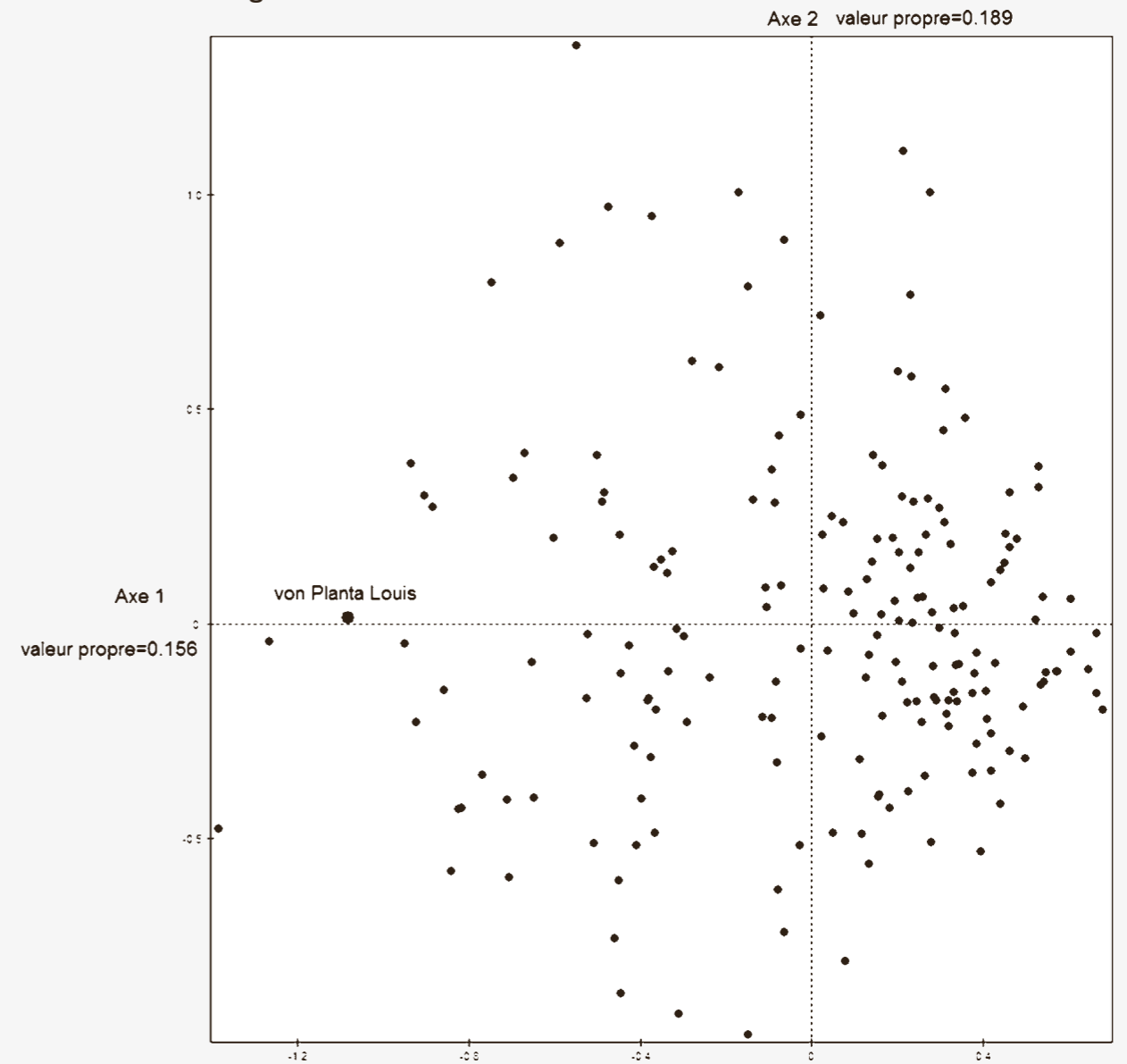
**Espace social des dirigeants exécutifs des grandes entreprises suisses en 1980 : nuage des modalités**

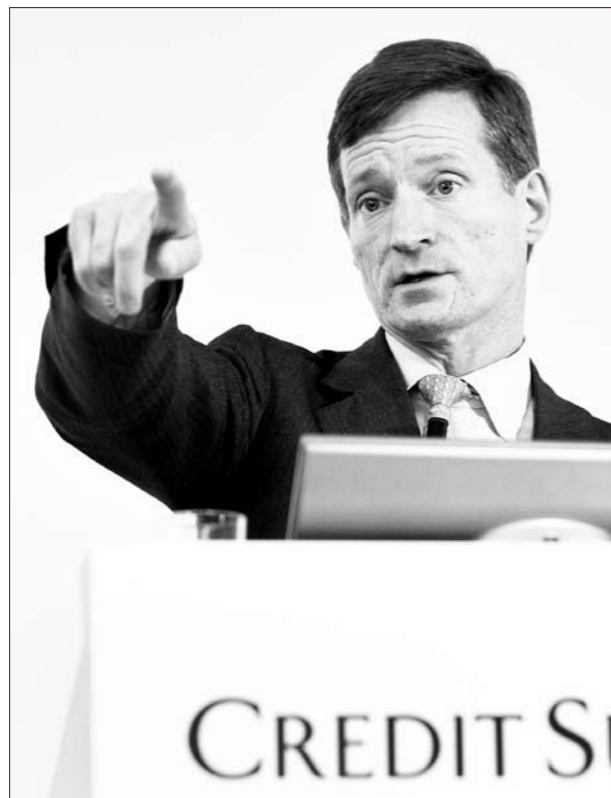


**Légende :** Commission extra-parlementaire : ◄; Groupe d'intérêt : ◁; Rotary Club : ○; Armée : ●; Centralité réseaux : ▽; Niveau de formation : +; Discipline : ▲; Université : ◆; Branche : ■; Capitalisation boursière : ►; Nombre d'employés : □; Internationalité : ✱; MBA : x. Les étiquettes : en gras : les modalités retenues pour l'interprétation de l'axe 1 ; en italiques : les modalités retenues pour l'interprétation de l'axe 2 ; en gras italiques : les modalités retenues pour les deux axes et en petits caractères les modalités qui ne sont retenues ni pour l'interprétation de l'axe 1, ni pour celle de l'axe 2.

Figure 2

**Espace social des dirigeants exécutifs des grandes entreprises suisses en 1980 : nuage des individus**





L'AUTRICHIEN PETER BRABECK, président du conseil d'administration de Nestlé au World Economic Forum à Cape Town en mai 2011 (haut). L'AMÉRICAIN BRADY DOUGAN, CEO du Crédit Suisse. (bas)

Les entreprises qu'ils pilotaient comptaient en outre parmi les plus importantes (en termes d'employés ou de capitalisation boursière) et étaient relativement centrales dans le réseau. La fraction technologique (quadrant supérieur-gauche) partageait un grand nombre de points communs avec la fraction financière : direction d'entreprises appartenant au cœur du capitalisme helvétique, nombre élevé de mandats d'administrateur, présence dans les commissions extra-parlementaires et les organisations patronales et, enfin, détention d'un grade – toutefois moins élevé – à l'armée. Seule la formation distinguait ces deux groupes. Ces deux fractions dominantes entretenaient des rapports d'interdépendance plutôt que hiérarchisés. Elles fréquentaient en effet les mêmes lieux de sociabilité, étaient densément interconnectées l'une à l'autre dans divers réseaux (conseils d'administration, associations patronales ou armée) et cultivaient chacune des liens avec le champ politique. Elles se complétaient au niveau fonctionnel, incarnant ainsi l'idée d'une « communauté financiar-industrielle ».

Elles étaient en outre unies face à une fraction dominée qui était exclue de quasiment tous les lieux de sociabilité et d'influence : les membres de cette fraction, située à l'est de l'espace, n'avaient pas de fonction à l'armée et n'étaient pas présents dans les commissions extra-parlementaires et les comités des associations d'intérêt. Ils étaient en outre moins bien dotés en capital scolaire – peu d'entre eux disposaient d'un doctorat, certains ne possédant même pas de titre universitaire – et dirigeaient des entreprises marginales. La fraction dominée se caractérisait surtout par son hétérogénéité : ses membres travaillaient dans un grand nombre de branches et étaient peu connectés les uns aux autres.

L'analyse de réseau a permis de faire ressortir un *establishment* économique très cohésif et bien structuré, que l'on peut comparer à l'élite du pouvoir étudiée par Mills. En se focalisant sur les dirigeants exécutifs, l'ACM a permis d'affiner les caractéristiques de cet *establishment*, mettant en évidence une fraction dominante « à deux têtes » relativement complémentaires et une fraction dominée hétérogène. Le cadre national apparaissait comme structurant pour les membres de la fraction dominante, que ce soit sur le plan de leur organisation (densité des interrelations entre entreprises suisses, rapports étroits à l'État fédéral et au Parlement) ou de leur mode de sélection (formation, grade militaire et carrière). Certains membres de la

fraction dominante, par leur multipositionnalité et leurs connexions avec le monde politique, peuvent être considérés comme le « cercle intérieur<sup>15</sup> » des élites économiques, capable de transcender les divergences potentielles entre les différentes composantes du monde patronal. Cette multipositionnalité favorisait en effet l'intégration de la classe dominante en produisant un sentiment de familiarité et de solidarité parmi ses membres<sup>16</sup>.

### L'érosion de la forteresse durant les années 1990

Les deux dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle ont bouleversé les structures et le mode d'organisation du capitalisme helvétique, redéfinissant le champ des élites. L'internationalisation croissante des activités des firmes et le rôle toujours plus important des marchés financiers ont contribué à faire chuter les interconnexions entre les firmes, à accroître la distance entre les champs politique et économique et à favoriser l'émergence d'un nouveau mode de production et de légitimation des dirigeants. L'élite du pouvoir, si cohérente en 1980, a commencé à se fissurer, comme l'atteste l'évolution du réseau des interconnexions entre conseils d'administration, beaucoup moins dense qu'en 1980. En l'espace de vingt ans, le nombre total de liens entre les 110 plus grandes entreprises a considérablement baissé, passant de 543 à 242, et la densité du réseau a par conséquent chuté de 7,7 % en 1980 à 3,6 % en 2000, le chiffre le plus bas pour l'ensemble du XX<sup>e</sup> siècle [voir tableau 2, p. 104]<sup>17</sup>. Le réseau s'est donc désagrégé entre ces deux dates, en particulier durant les années 1990. Ce déclin renvoie à deux évolutions structurelles : la transformation des activités bancaires et les pressions des marchés financiers sur les firmes.

À partir des années 1980, les grandes banques helvétiques ont en effet redéfini leurs stratégies, en raison, d'une part, de l'importance croissante des marchés financiers et des opportunités de revenus de ce secteur et, d'autre part, de la concurrence accrue entre établissements bancaires au niveau international. Premièrement, avec l'essor des marchés financiers, de nouvelles opportunités de profit se sont présentées aux banques qui ont alors développé leurs activités de banque d'investissement (mise en bourse, fusions et acquisitions, fonds de placement) et de gestion de fortune qui offraient des rendements plus élevés que leurs activités traditionnelles de crédit<sup>18</sup>. Deuxièmement, du fait de la dérégulation

15. Selon la terminologie de Michael Useem, *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the US and UK*, Oxford, Oxford University Press, 1984.

16. Luc Boltanski, « L'espace positionnel.

Multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe », *Revue française de sociologie*, 14(1), 1973, p. 3-26, en particulier p. 25.

17. Pour plus de détails : G. Schnyder et al., « The rise and decline of the Swiss company

network during the 20th century », *op. cit.*  
18. Pour plus de détails, T. David et al., *De la « Forteresse des Alpes » à la valeur actionnariale...*, *op. cit.* Cette réorientation n'a pas constitué une spécificité helvétique, mais correspond à une tendance générale

dans le secteur bancaire (voir par exemple Gerald F. Davis et Mark S. Mizruchi, « The money center cannot hold: commercial banks in the US system of corporate governance », *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1999, p. 215-239, pour les États-Unis).

## La carrière militaire comme lieu de formation et de rencontre des élites

Malgré son statut de pays neutre, la Suisse s'est depuis 1848 appuyée sur une armée de milice qui représente une institution nationale particulièrement importante. D'une part, ce statut de milice prévoit l'obligation de servir sous les drapeaux depuis l'âge de 18 ans, d'abord en suivant une école de recrue de quatre mois, puis des cours de répétitions annuels de trois semaines, jusqu'à un âge situé entre 42 et 52 ans. L'armée helvétique a longtemps été valorisée pour sa contribution à l'intégration nationale dans un pays multiculturel. D'autre part, son caractère démocratique, en tant qu'armée du peuple, où se côtoient différentes couches sociales, a souvent été mis en avant dans le discours officiel. Même si ce caractère de milice a sans doute favorisé une certaine proximité entre différentes catégories sociales, elle a aussi contribué à reproduire les hiérarchies de la vie professionnelle. Différentes recherches ont ainsi souligné que, jusqu'aux années 1990, plus de la moitié des cadres supérieurs des entreprises occupaient une fonction d'officier, une proportion que l'on retrouve également dans la haute fonction publique et parmi les élites politiques<sup>1</sup>.

Cette surreprésentation des officiers parmi les élites est corroborée par nos données : alors qu'en 1980, on comptait environ 50 000 officiers, soit approximativement 2,2 % de la population masculine âgée de 20 ans et plus, cette proportion s'approchait, voire dépassait les 50 % parmi les dirigeants des grandes entreprises, les parlementaires fédéraux ou les hauts-fonctionnaires [voir tableau, ci-contre].

Philippe de Weck (1919-2009), issu d'une vieille famille patricienne fribourgeoise, incarnait la figure du dirigeant d'entreprise de la période d'après-guerre jusqu'aux années 1980. Avocat, puis associé de la banque privée de Weck & Aeby, il rejoignit en 1953 l'UBS pour y faire l'essentiel de sa carrière, gravissant successivement les différents échelons hiérarchiques jusqu'au poste de directeur général. Siégeant au sein d'une dizaine de conseils d'administration de grandes sociétés dans les années 1970 et 1980, lieutenant-

colonel et membre de l'État-major général de l'armée suisse, ainsi que membre du Rotary Club et du comité directeur de la Société suisse des officiers, il considérait, dans un livre d'entretiens, l'armée comme une école de management : « J'ai eu la possibilité de continuer ma carrière militaire après la guerre. [...] je me félicite de l'avoir fait parce que cela a été une excellente école. À cette époque, il n'y avait pas encore, ou presque, de *business schools*, d'écoles de direction. Seuls quelques rares privilégiés avaient eu la possibilité d'aller faire des études de ce genre en Amérique. Pour les hommes de ma génération, l'État-major général a été vraiment notre cours de "management"<sup>2</sup>. »

Pour les élites helvétiques, l'armée, symbole des « valeurs nationales », représentait une source de légitimité et de prestige et permettait d'acquérir des compétences de direction et de commandement. Le fait d'avoir été gradé à l'armée constituait ainsi une ressource non-négligeable pour réaliser une carrière en Suisse. Ce phénomène n'est guère surprenant. L'admission au sein du corps des officiers et des conseils d'administration était en effet régulée par un principe de cooptation. Les individus qui étaient recrutés dans ces instances étaient « choisis » par les personnes qui en faisaient déjà partie. Ce mode de fonctionnement renforçait les logiques d'entre-soi. La proximité avec les « décideurs » était en effet décisive et le statut d'officier conférait à son possesseur un signe de légitimité important pour les dirigeants d'entreprise.

Cette légitimité militaire s'est progressivement effritée au cours des trente dernières années, comme l'atteste le fort déclin du nombre d'officiers parmi les dirigeants économiques. Une telle évolution est à mettre en relation avec les changements plus globaux touchant à l'organisation et aux modes de recrutement et de sélection des top managers des sociétés helvétiques.

1. Pour une synthèse, Ben Jann, „Old-Boy Network. Militärdienst und ziviler Berufserfolg in der Schweiz“, *Zeitschrift für Soziologie*, 32, 2003, p. 139-155.  
2. Philippe de Weck, *Un Banquier suisse parle. Entretiens avec François Gross*, Fribourg, Martin Michel, 1983, p. 14-15.

Tableau 1

### Nombre d'officiers parmi les élites suisses en 1980 (chiffres absolus et %)

	Dirigeants d'entreprise	Parlementaires fédéraux	Hauts fonctionnaires
Officiers subalternes (lieutenant et 1 <sup>er</sup> lieutenant, officiers spécialistes)	22	18	1
Capitaines	34	34	9
Officiers supérieurs (major, lieutenant-colonel et colonel)	45	50	31
Officiers généraux (brigadier, divisionnaire, commandant de corps)	2	1	12
Total officiers (en % de l'échantillon)	103 (54,5 %)	103 (41,5 %)	64 (54,2 %)
Total de l'échantillon	189*	248*	118*

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

\* dont : 7 étrangers et une femme pour les dirigeants d'entreprise, 24 femmes pour les parlementaires et une femme pour les hauts fonctionnaires.

des transactions financières après la création du marché unique européen, les banques helvétiques ont été amenées à acquérir une masse critique pour rester compétitives au niveau international (devenir des *global players*). La croissance interne n'étant plus suffisante, les fusions et acquisitions ainsi que les alliances ont constitué des objectifs essentiels des nouvelles stratégies bancaires. À travers l'acquisition d'établissements étrangers<sup>19</sup>, les grands groupes financiers helvétiques sont devenus, dès la fin des années 1980, des acteurs importants dans le domaine de la banque d'investissement, au point que les revenus des activités à l'étranger ont commencé à prévaloir sur ceux réalisés en Suisse.

Parallèlement à cette transformation des activités bancaires, les grandes entreprises ont développé de nouvelles pratiques, visant à une meilleure prise en considération des intérêts des actionnaires. Différents indicateurs permettent d'illustrer cette orientation vers la valeur actionnariale, en particulier le rôle accru de la bourse dans le financement et l'évaluation des sociétés<sup>20</sup>. Le système traditionnel de gouvernance d'entreprise allait en effet de pair avec un certain mode de financement des activités des firmes qui, jusqu'aux années 1980, se caractérisait par la priorité à l'auto-financement, le recours limité au crédit bancaire et le rôle marginal des marchés financiers. Ce mode de financement avait pour conséquence de réduire fortement la dépendance des groupes helvétiques vis-à-vis des marchés financiers. Or, depuis le milieu des années 1980, les firmes se sont de plus en plus tournées vers ces derniers et ont donc eu de moins en moins recours aux bénéfices retenus ou aux crédits bancaires.

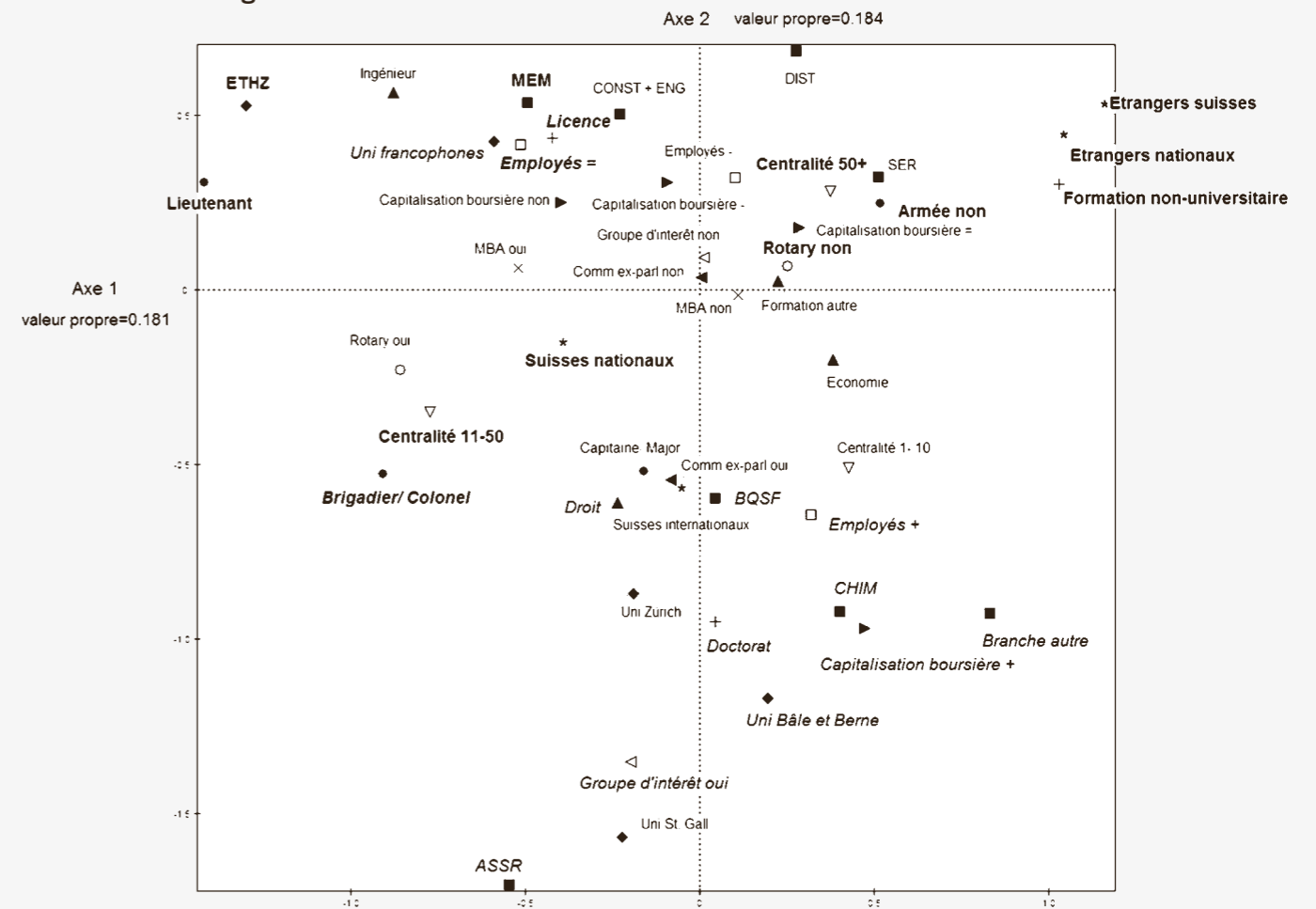
La conjonction de la transformation des activités bancaires et des pressions des marchés boursiers sur les firmes a été à l'origine du déclin du nombre d'interconnexions<sup>21</sup>. Cette réduction des liens inter-entreprises s'est également manifestée dans les modes de coordination des élites dirigeantes et dans leurs relations avec le monde politique. Entre 1980 et 2000, l'implication des managers des grandes firmes dans les comités directeurs des organisations patronales a fortement diminué [voir tableau 3, p. 104]. Ce désinvestissement a résulté d'une perte d'importance de l'échelon politique national pour les plus grandes entreprises au profit d'instances politiques inter- ou supranationales, telles que l'Union européenne ou l'Organisation mondiale du commerce (OMC). En raison du transfert de certaines compétences

en matière économique au profit de ces dernières, les multinationales helvétiques ont été particulièrement actives dans diverses instances patronales transnationales, telles que l'*European Round Table of Industrialists* ou le Forum économique mondial<sup>22</sup>. Autre signe de ce désengagement, elles se sont investies dans la création en 2000 d'un nouveau *think tank* libéral, Avenir Suisse, qui s'est affirmé comme un concurrent des organisations patronales. Par ailleurs, les administrateurs des grandes sociétés ont été de moins en moins nombreux à siéger dans des commissions extra-parlementaires ou au Parlement [voir tableau 3, p. 104]. Cette évolution renvoie à une dynamique de professionnalisation à la fois des conseils d'administration et du Parlement helvétique<sup>23</sup>. Elle est aussi révélatrice d'une modification des liens des dirigeants avec les autorités politiques nationales : les relations personnelles directes, la multi-positionnalité des managers et l'« intermédiarité » des organisations patronales structurent de moins en moins les rapports entre les champs économique et politique, alors que les activités de lobbying plus informelles – s'appuyant sur les unités de relations publiques des plus grandes sociétés –, ont gagné en importance<sup>24</sup>.

Les sept questions suivantes contribuent, dans des proportions importantes (85,2 %), à la variance du 1<sup>er</sup> axe : Armée (20,3 %), Université (12,8 %), Centralité réseaux (12,4 %), Internationalité (11,9 %), Niveau de formation (10,2 %), Rotary Club (9,1 %) et Branche (8,5 %). Les 15 modalités retenues pour l'interprétation de l'axe 1 (en gras sur la figure 3) contribuent ensemble à 80,9 % de la variance. On trouve à gauche de l'axe 1 : ETHZ (11,1 %), Centralité 11-50 (8,3 %), Brigadier/Colonel (7,9 %), Lieutenant (5,5 %), Employés= (3,6 %), Licence (3,5 %), MEM (3,0 %), Suisses nationaux (2,2 %). On trouve à droite de l'axe : Rotary non (7,0 %), Armée non (6,8 %), Formation non-universitaire (6,8 %), Étrangers suisses (5,6 %), Étrangers nationaux (5,6 %), Centralité 50+ (3,4 %). Cinq questions contribuent à 75,2 % de la variance de l'axe 2 : Branche (22,3 %), Université (17,4 %), Niveau de formation (15,6 %), Capitalisation boursière (10,5 %) et Nombre d'employés (9,4 %). Les 15 modalités retenues pour l'interprétation de l'axe 2 (en italiques sur la figure 3) entrent pour 73,9 % de la variance. On trouve au nord de l'axe 2 : Universités francophones (6,8 %), Licence (3,8 %), MEM (3,6 %) et Employés= (2,4 %). Au sud de l'axe 2, on trouve : Doctorat (11,2 %),

Figure 3

**Espace social des dirigeants exécutifs des grandes entreprises suisses en 2000 : nuage des modalités**



**Légende :** voir figure 1. Il est important de noter que les distances euclidiennes ne sont pas directement comparables entre 1980, 2000 et 2010. Néanmoins, nous pensons que la signification des axes et les configurations des catégories peuvent être interprétées diachroniquement.

19. À partir de la fin des années 1980, les grandes banques suisses ont ainsi racheté ou pris le contrôle de différents instituts américains spécialisés dans les activités boursières.  
20. D'autres indicateurs témoignent de cette évolution : la simplification de la structure du capital des firmes ; une trans-

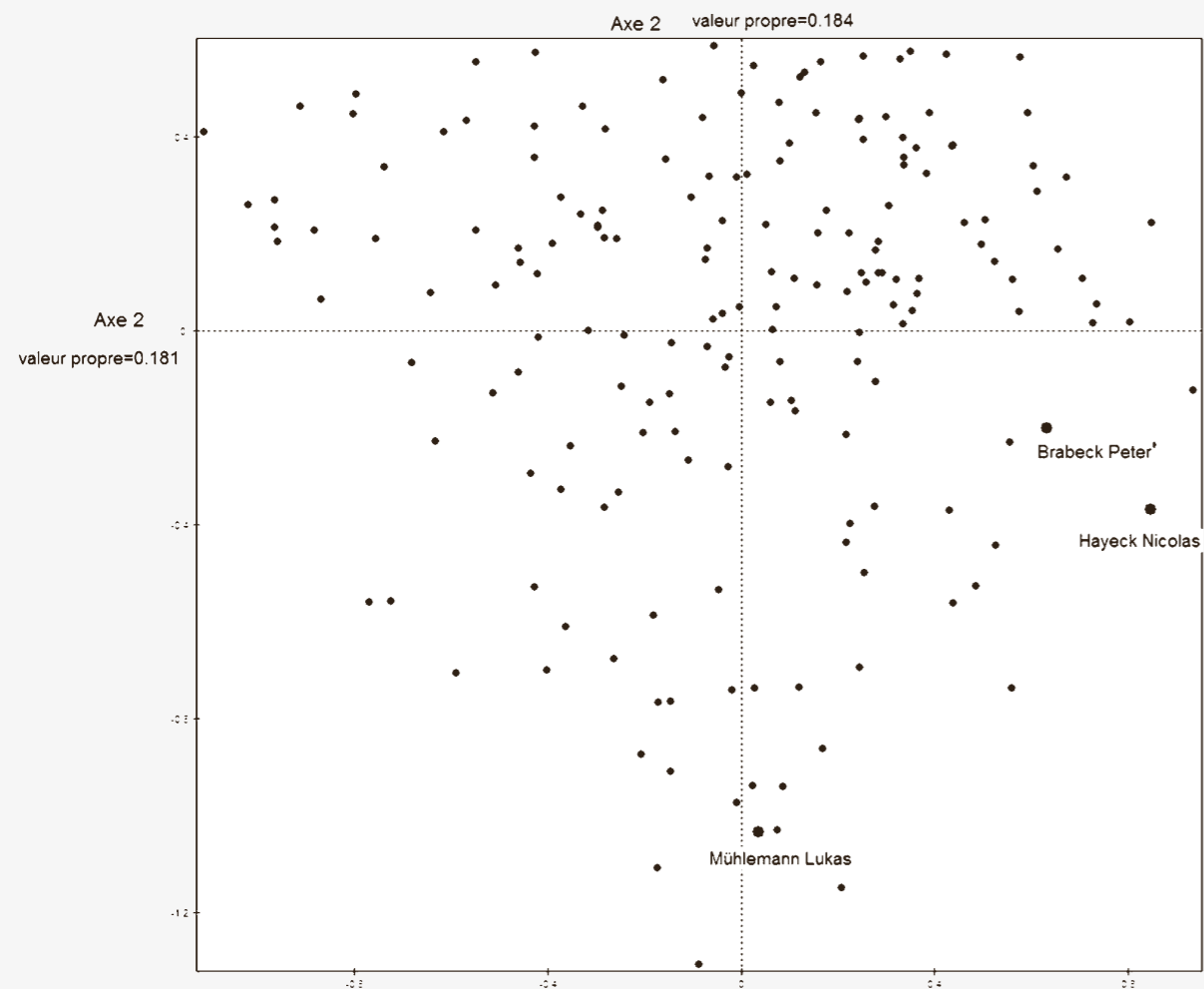
parence comptable accrue des entreprises ; une plus grande priorité donnée aux actionnaires dans la distribution des bénéfices ou encore des mesures de restructuration et de réduction des coûts (voir T. David et al., *De la « Forteresse des Alpes » à la valeur actionnariale...*, op. cit.).

21. Pour une analyse détaillée des répercussions de ces changements sur le réseau inter-entreprises, voir G. Schnyder et al., "The rise and decline of the Swiss company network during the 20th century", op. cit.  
22. Michael Nollert, "Transnational corporate ties: a synopsis of theories and empir-

ical findings", *Journal of World-Systems Research*, 11(2), 2005, p. 289-314.  
23. Pour plus de détails, A. Pilotti et al., op. cit.  
24. Pour plus de détails, T. David et al., "Networks of coordination...", op. cit.

Figure 4

### Espace social des dirigeants exécutifs des grandes entreprises suisses en 2000 : nuage des individus



Capitalisation boursière+ (8,3 %), Employés+ (6,0 %), ASSR (7,4 %), Universités Bâle et Berne (6,0 %), Groupe d'intérêt oui (5,1 %), Droit (3,2 %), Colonel/Brigadier (2,7 %), CHIM (2,7 %), Branches autres (2,6 %) et BQSF (2,2 %).

En dépit des profonds changements évoqués plus haut, l'ACM montre certains éléments de continuité dans le profil des dirigeants exécutifs. L'axe horizontal de la figure 3 distingue les dirigeants de nationalité suisse à l'ouest des managers étrangers à l'est<sup>25</sup>. Cette opposition se combine avec d'autres clivages : la partie ouest regroupe les patrons, officiers à l'armée, centraux dans le réseau des entreprises et membres du Rotary Club. À droite sont situés surtout les étrangers, sans grade militaire, sans appartenance au Rotary Club et occupant une position très marginale dans les réseaux des entreprises. Comme en 1980, l'axe vertical établit une distinction entre l'industrie des machines et les ingénieurs EPFZ dans la partie supérieure et les secteurs de la finance, les banques et les assurances (et maintenant aussi la chimie), dans la partie inférieure. Le quadrant inférieur-gauche inclut les diplômés en droit, mais aussi les anciens étudiants de l'université de St. Gall. Contrairement à la situation qui prévalait en 1980, une deuxième variable structure l'axe vertical : l'opposition entre les plus grandes entreprises avec une capitalisation boursière élevée (quadrant inférieur-droit) et les firmes plus marginales (moitié supérieure).

Les figures 3 et 4 laissent apparaître une certaine persistance des trois grandes fractions identifiées en 1980<sup>26</sup> : la fraction technologique (quadrant supérieur-gauche), la fraction financière (partie inférieure) et la fraction dominée (quadrant supérieur-droit). Cette stabilité occulte cependant deux transformations profondes. Premièrement, le rapport entre la fraction technologique et la fraction financière – qui, en 1980, se caractérisaient par des profils et des parcours similaires et complémentaires – s'est modifié dans le sens où la seconde semble désormais occuper une position prédominante. En effet, si les managers issus de l'EPFZ sont toujours associés à l'industrie des machines, ils sont, par rapport à 1980, moins bien intégrés dans les réseaux et les lieux de sociabilité traditionnels et moins actifs politiquement. De son côté, la fraction financière regroupe, comme vingt ans auparavant, les dirigeants des entreprises ayant le plus grand nombre de collaborateurs, la plus forte capitalisation et qui sont les plus centrales. Elle est, en outre, toujours composée

de diplômés en droit – souvent au bénéfice d'un doctorat –, d'officiers et de managers occupant des positions dans les associations patronales. Cette fraction s'est toutefois quelque peu modifiée : les patrons helvétiques qui ont suivi une formation en économie (en particulier les diplômés de l'université de St. Gall) et ceux au bénéfice d'une expérience à l'étranger sont sensiblement plus nombreux [voir à cet égard le portrait de Mühlemann dans l'encadré p. 95]. Cette hiérarchisation, conséquence du rôle croissant des marchés boursiers au cours des années 1980 et 1990, de l'émergence de nouveaux managers ayant un profil financier plus marqué et des difficultés de l'industrie des machines, ne fut pas sans provoquer certaines tensions entre ces deux fractions, ainsi que l'illustrent les propos de Nicolas Hayek, fondateur et directeur de Swatch, principal groupe horloger helvétique : « Le monde de l'entreprise suisse s'est très mal développé ces vingt dernières années [...] On a engagé des gens qui croyaient être des managers parce qu'ils avaient obtenu un MBA dans une université européenne ou américaine. On a cru qu'envoyer un âne à Harvard pour décrocher un MBA donnerait un génie comme Henry Ford. [...] Zurich Financial Services, Swissair, ABB et bien d'autres ont été plombés par ce type de dirigeants, aux antipodes de l'entrepreneur. Cela nous a énormément coûté ! Ils n'ont pas la moindre idée de la manière de diriger une entreprise. Par contre, ils sont imprégnés de la mentalité "shareholder value" qui leur a été inculquée dans les écoles et surtout par la Bourse américaine où on leur dit que le seul but de l'entreprise et dans l'existence, c'est de gagner à tout prix, tout le temps, tous les jours en Bourse<sup>27</sup>. »

Si la fraction dominée conserve certaines des propriétés qui étaient les siennes en 1980 (exclusion des lieux de sociabilité, position marginale au sein du réseau, direction d'entreprises dotées d'une capitalisation modeste, absence de liens avec la sphère politique, grande hétérogénéité au niveau de la formation), elle a toutefois connu un changement radical : en 2000, elle est majoritairement composée de dirigeants étrangers, de plus en plus nombreux à la tête de firmes helvétiques (près de 23 %). Cette importance quantitative accrue ne s'est pas encore traduite, au tournant du siècle, par des modifications du champ du pouvoir, les étrangers se trouvant cantonnés dans la fraction dominée. Cette exclusion des cercles dirigeants s'explique par des facteurs légaux et sociologiques. N'étant pas suisses,

25. Valeurs propres et taux modifiés des cinq premiers axes : axe 1 : 0,184 et 30,75 % ; axe 2 : 0,181 et 28,78 % ; axe 3 : 0,150 et 14,21 % ; axe 4 : 0,136 et 9,21 % ; axe 5 : 0,120 et 4,97 %. Pour la contribution des variables actives, voir

tableau 3 [p. XX].  
26. Une telle comparaison entre les espaces des dirigeants exécutifs appelle à une certaine prudence et n'est pas sans poser des problèmes. Il convient en particulier de ne pas comparer trop directement les distances

entre les modalités, car celles-ci varient en fonction des fréquences des modalités (qui diffèrent d'une année à l'autre).  
27. *Le Temps*, 31 octobre 2002, cité par Frédéric Widmer, « 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, Lausanne, université de Lausanne, 2009, p. 363-364.



## McKinsey en Suisse : du consulting à la direction des entreprises

Les rares informations disponibles concernant le marché helvétique du consulting indiquent que les années 1980 et 1990 coïncidèrent avec l'essor de ce secteur. Les honoraires tirés des revenus du consulting en Suisse furent multipliés par douze en un peu plus de vingt ans pour atteindre 1,2 milliard en 2001<sup>1</sup>. Cette forte croissance alla de pair avec un processus de concentration et d'internationalisation. En 1986, la part de marché des vingt plus grandes sociétés de consulting en Suisse était de 55 % ; vingt ans plus tard, elle était passée à 76 %. Dans le même temps, les firmes internationales, en particulier les groupes américains, virent leur influence s'accroître considérablement. Elles réussirent ainsi progressivement à évincer (ou à racheter) leurs concurrentes helvétiques. Au milieu des années 1980, quinze des vingt plus grandes firmes de consulting étaient d'origine suisse ; en 2007, cette tendance s'est totalement inversée puisque l'on n'en recense plus que quatre<sup>2</sup>.

McKinsey fut l'un des principaux bénéficiaires de cet âge d'or. Le nombre de consultants de sa succursale helvétique explosa entre 1976 et 2001, passant de 8 à 299. La succursale suisse représentait à cette date 4 % du chiffre d'affaires mondial du groupe et était même devenue un centre de compétence international (un *hub*) pour la firme dans le domaine des technologies et de la *corporate finance*<sup>3</sup>. Cet essor de McKinsey

en Suisse témoigne donc de l'internationalisation du secteur, mais aussi de la montée du marché des restructurations et du conseil en *re-engineering*.

Durant les années 1980 et 1990, de nombreuses sociétés suisses se restructurèrent afin de rationaliser leur organisation et de se concentrer sur leurs activités principales. Elles adoptèrent les principes de la valeur actionnariale, consistant à « réduire plutôt que de maintenir les effectifs » et à « distribuer les profits aux actionnaires plutôt que de les investir dans l'entreprise<sup>4</sup> ». McKinsey joua un rôle important dans cette nouvelle stratégie. D'une part, elle contribua, avec les départements d'*investment banking* des grandes banques, en particulier du Crédit Suisse, à la diffusion de la *shareholder value* en Suisse. D'autre part, les entreprises firent de plus en plus souvent appel à la société de consulting pour mettre en place ces plans de restructuration, au point qu'un journaliste pouvait écrire en 1997 dans un supplément de la *Neue Zürcher Zeitung* que « chaque fois que l'on restructure en Suisse, chaque fois qu'une entreprise est réorganisée et des emplois supprimés, on trouve en arrière-plan McKinsey<sup>5</sup> ». Les entreprises helvétiques adoptèrent d'autant plus facilement ces nouvelles stratégies qu'un certain nombre d'entre elles étaient dirigées par d'anciens consultants du groupe américain.

### La « McKinsey Connection »

Bien plus que l'armée, McKinsey joua aussi un rôle de creuset pour une partie des nouvelles élites suisses. En 2003, un article paru dans *Bilanz*, principal hebdomadaire économique suisse, soulignait que 500 Alumni, anciens collaborateurs de McKinsey & Co., occupaient des positions dirigeantes dans les principaux secteurs économiques du pays, que ce soit au sein des grandes banques, des assurances ou encore de l'industrie des machines<sup>6</sup>. Le parcours de Lukas Mühlemann, figure emblématique de ces « McKinsey boys », est à cet égard très instructif. Né en 1950, il fit ses études en économie à l'Université de St. Gall (1969-1973), avant d'obtenir un MBA à la *Harvard Business School*. En 1977, il fut engagé comme collaborateur de McKinsey au sein de laquelle il gravit les différents échelons jusqu'à la direction de la succursale suisse en 1989. En 1994, Lukas Mühlemann quitta la société de consulting et fut nommé Chief Executive Officer de la Suisse de réassurance (SwissRe), l'un des principaux groupes de réassurance au monde. Sous sa houlette, la firme opéra un changement de stratégie radical : elle se sépara de ses activités d'assurance, qui représentaient alors la moitié de son chiffre d'affaires, et se concentra sur la réassurance. La trajectoire de Lukas Mühlemann est ainsi exemplaire de l'internationalisation de la formation et des nouvelles formes

de légitimité d'une partie des dirigeants helvétiques au cours des années 1990. McKinsey contribua en effet à redéfinir, durant cette période, le système de sélection et de reproduction des élites économiques en Suisse<sup>7</sup>. Le profil de Lukas Mühlemann tranchait en effet avec celui de la majorité des managers suisses en place au début des années 1980 : il n'avait pas suivi une formation en droit, ne détenait pas de grade militaire et n'occupait aucune position politique électorale<sup>8</sup>.

1. Voir Association of Management Consultants Switzerland (ASCO), *Facts & Figures*, diverses livraisons.

2. André Wohlgenuth, « Konstanz und Wandel in der klassischen Unternehmensberatung. Entwicklungslinien des Management Consulting am Beispiel Schweiz », in André Wohlgenuth et Roger Gfrörer (éds), *Management Consulting: Perspektiven am Puls des Wandels*, Zurich, NZZ Verlag, 2008, p. 17-46, p. 24 et 29.

3. Bruno Affentranger, « Streng vertraulich », *Bilanz*, 55, juin 2003.

4. Pour reprendre les caractéristiques de la *shareholder value* avancées par Williamazonick et Mary O'Sullivan, « Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance », *Economy and Society*, 29(1), 2000, p. 13-35.

5. Notre traduction, voir Andreas Heller, « Die Firma. Wie bei McKinsey Bosse geformt werden », *NZZ Folio*, 1, 1998.

6. B. Affentranger, *op. cit.*

7. Et pas seulement en Suisse, voir Marie-Laure Djelic, « L'arbre banian de la mondialisation. McKinsey et l'ascension de l'industrie du conseil », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 151-152, mars 2004, p. 107-113 ainsi que Christopher D. McKenna, *The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006.

8. Sa chute fut aussi spectaculaire que son ascension : il quitta tous ses mandats entre 2001 et 2003, ayant perdu une partie de sa crédibilité du fait des échecs de sa politique de bancassurance.



ces patrons ne peuvent en effet « grader » à l'armée ou occuper des positions politiques électorales. Or, comme nous l'avons vu [voir encadré, p. 88], des liens d'amitié, la fréquentation des mêmes lieux de sociabilité (armée ou clubs de services tels que le Rotary) ou des cursus universitaires partagés ont contribué, jusqu'en 2000 – même s'ils étaient moins puissants que vingt ans auparavant –, à renforcer la cohésion au sein de l'élite économique suisse. Ces dirigeants étrangers, n'ayant pas été socialisés dans ces réseaux, étaient donc moins prédisposés à occuper des positions importantes au sein des entreprises helvétiques.

### Transnationalisation accélérée des élites économiques après 2000

La cohorte de 2010 confirme le déclin de l'élite du pouvoir traditionnelle que l'on avait commencé à observer dix ans auparavant, indiquant ainsi que les résultats de 2000 n'étaient pas exceptionnels et spécifiques à cette date, mais résultaient d'une évolution plus profonde. Le réseau d'interconnexions continue à décliner fortement, puisque sa densité n'est plus que de 2,1 % en 2010. Les grandes banques ont définitivement perdu leur position de pivot au centre de ce réseau. Les *big linkers* ne sont plus que 18, et le plus grand nombre de mandats détenus par un administrateur est de quatre. De même, le cumul de fonctions politiques par des managers continue à s'éroder [voir tableaux 2 et 3, p. 104 et figure 8, p. 105].

Le rachat de plusieurs fleurons de l'économie helvétique par des sociétés étrangères a représenté un des phénomènes marquants des premières années du XXI<sup>e</sup> siècle. Ces pratiques ont atteint une ampleur sans précédent en regard des décennies précédentes, révélateur de l'ouverture croissante de la « forteresse des Alpes » : Alusuisse est ainsi passé sous le contrôle d'ALCAN en 2000 ; la compagnie aérienne Swissair, après avoir été dans un premier temps sauvée de la faillite par l'intervention de l'État en 2002, a été absorbée par Lufthansa en 2006 ; les assurances Winterthur ont été cédées en 2006 par le Crédit Suisse à AXA<sup>28</sup>. De même, les dirigeants étrangers sont de plus en plus nombreux à siéger au sein des conseils d'administration des sociétés suisses : en 2010, ils représentent plus d'un tiers des administrateurs (310 personnes sur 884)<sup>29</sup>. De surcroît, certains d'entre eux accèdent désormais aux fonctions exécutives des principales multinationales helvétiques. Ainsi, en 2010, les directeurs généraux

des deux grandes banques (Oswald Grübel pour l'UBS et Brady Dougan pour le Crédit Suisse), pour la première fois dans l'histoire de ces deux établissements, ne sont pas de nationalité helvétique ; Nestlé, Novartis et Roche ont également nommé à leur tête des étrangers. Sur les vingt entreprises composant le *Swiss Market Index*, 70 % des directeurs généraux sont de nationalité étrangère<sup>30</sup>. Même s'il n'existe pas de données systématiques à ce sujet, l'actionnariat des grandes sociétés s'est aussi considérablement internationalisé à partir de la seconde moitié des années 1990.

Les quatre questions suivantes ont des contributions à la variance du 1<sup>er</sup> axe supérieures à la moyenne : Internationalité (17,9 %), Armée (16,7 %), Rotary Club (14,9 %) et Université (11,6 %). Elles comptent pour 61,1 % de la variance de l'axe 1. Les 11 modalités retenues pour l'interprétation de l'axe 1 (en gras sur la figure 5) contribuent pour 67,2 % à sa variance. On trouve à l'ouest de l'axe 1 : Colonel/Brigadier (8,8 %), Université Zurich (7,1 %), Suisses nationaux (7,0 %), Droit (5,1 %), Employés- (4,1 %). À l'est de l'axe se trouvent : Rotary non (12,3 %), Capitalisation boursière+ (8,3 %), Groupe politique non (6,6 %), Étrangers internationaux (4,9 %), Étrangers suisses (3,8 %) et Armée non (3,8 %). Cinq questions contribuent, à hauteur de 65,3 %, à la variance de l'axe 2 : Branche (20,4 %), Centralité réseaux (17,5 %), Capitalisation boursière (16,1 %), Université (10,8 %) et Niveau de formation (10,5 %). Les 13 modalités pertinentes pour l'interprétation de l'axe 2 (en italiques sur la figure 5) correspondent à 76,0 % de la variance. On trouve en haut de l'axe 2 : Capitalisation boursière non (8,7 %), Centralité 50+ (7,2 %), ETHZ (3,6 %) et Formation non-universitaire (3,3 %) ; et en bas de l'axe 2 : Centralité 1-10 (8,0 %), CHIM (7,9 %), Droit (7,8 %), ASSR (7,3 %), Doctorat (7,1 %), Capitalisation boursière= (4,3 %), Université Zurich (4,2 %) et enfin Capitalisation boursière+ (3,2 %).

Les modifications à la tête des grandes sociétés se reflètent dans l'ACM des *top managers*, comme le montrent les figures 5 et 6. Le premier axe correspond comme en 2000 à l'opposition entre les managers suisses et étrangers<sup>31</sup>. Dans la partie gauche figurent les Suisses, surtout ceux ayant une carrière exclusivement nationale, dans la partie droite les étrangers. D'autres différences – comme le grade militaire et l'appartenance au Rotary Club suisse – structurent cet axe. Contrairement aux années 1980 et 2000, les dirigeants des sociétés dotées d'une faible capitalisation boursière

28. À cela s'ajoute encore la prise de contrôle de plusieurs « vieilles » sociétés helvétiques, telles que Sulzer, Oerlikon-Bührle ou Saurer, par des investisseurs étrangers.

29. Parmi les nationalités les plus représentées, on retrouve 92 Allemands, 60 Américains, 35 Français et 31 Anglais.

30. Aradhna Sethi et Dalen Jacomino, "International CEOs in Switzerland", *Swiss*

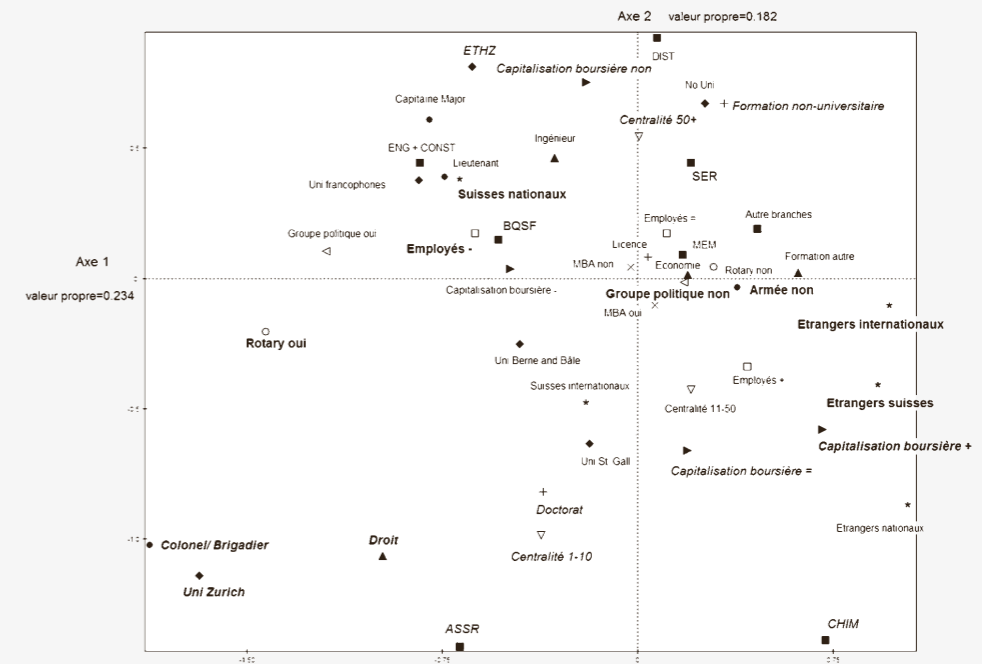
*Business*, juillet-août 2010, p. 29-44.

31. Valeurs propres et taux modifiés des cinq premiers axes : axe 1 : 0,234 et 43,28 % ; axe 2 : 0,182 et 19,36 % ; axe 3 : 0,150 et 9,37 % ; axe 4 : 0,137

et 6,29 % ; axe 5 : 0,136 et 6,10 %. Pour la contribution des variables actives, voir tableau 3 [p. 106-107].

Figure 5

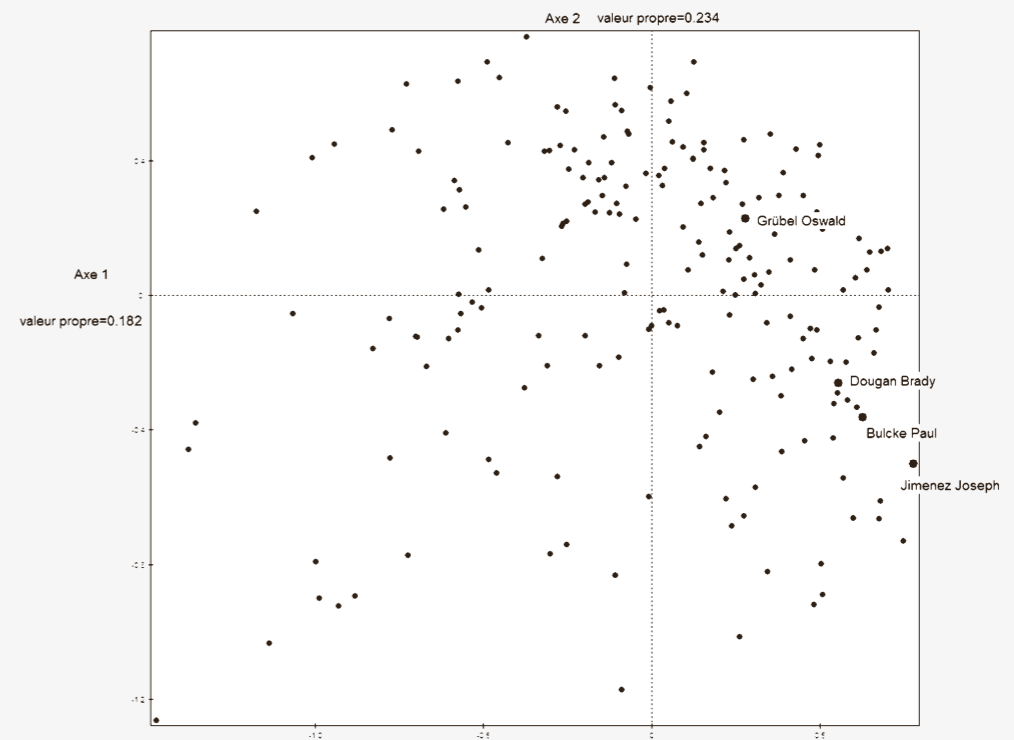
### Espace social des dirigeants exécutifs des grandes entreprises suisses en 2010 : nuage des modalités



Légende : voir figure 1.

Figure 6

### Espace social des dirigeants exécutifs des grandes entreprises suisses en 2010 : nuage des individus



## Formation des élites : internationalisation et « privatisation »

La formation des dirigeants des grandes sociétés helvétiques a connu, au cours des trente dernières années, un profond bouleversement. D'une part, le droit, qui avait longtemps occupé une place prépondérante dans l'éducation des managers, a fortement décliné au profit de l'économie (gestion d'entreprise et économie politique) : alors qu'en 1980, un tiers (33,8 %) des responsables des grandes firmes suisses étaient des juristes, dont la formation reposait sur un monopole de l'État (ou, plus précisément, des universités publiques cantonales), cette proportion n'était plus que de 16,7 % en 2010. Dans le même temps, les études en économie voyaient leur part passer de 18,5 % à 48,1 %. D'autre part, les managers des sociétés helvétiques ont été de plus en plus nombreux à suivre un MBA ou un autre programme similaire de formation continue en management rattaché à une *business school*, souvent dans les institutions les plus prestigieuses des États-Unis ou d'Europe. Ils étaient 11 en 1980, 33 vingt ans plus tard et 59 en 2010.

Ces nouvelles formes de légitimité ont coïncidé avec l'essor d'écoles, longtemps considérées de second rang dans le paysage académique suisse, à l'instar de l'International Institute for Management Development (IMD) et de l'Université de St. Gall. Du fait de leurs formations « internationales » et des liens étroits avec les milieux économiques, ces deux institutions occupent de nos jours une place centrale dans la formation des dirigeants en Suisse. Dans le classement des *business schools* européennes, établi en 2010 par le *Financial Times*, elles sont d'ailleurs les seuls instituts helvétiques à figurer parmi les 50 premiers, se classant aux 4<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> rangs respectivement.

L'IMD a été créé en 1990 à la suite de la fusion de deux écoles de management indépendantes : le Centre d'études industrielles (CEI) fondé en 1946 à Genève (et renommé International Management Institute en 1982) et l'Institut pour l'étude des méthodes de direction de l'entreprise (IMEDE) qui vit le jour en 1957 à Lausanne. Quant à la haute école de St. Gall, elle a toujours occupé une position particulière dans le paysage universitaire suisse. Fondée en 1898, elle n'obtient

que tardivement une certaine légitimité universitaire : en 1939, elle reçut, malgré l'opposition des autres universités, le droit d'attribuer des doctorats et ce ne fut qu'en 1995 qu'elle accéda au statut d'université<sup>1</sup>.

L'IMD et St. Gall présentent plusieurs caractéristiques communes. Depuis leur fondation, ces deux institutions se sont situées en marge du paysage académique helvétique, dans la mesure où elles se sont positionnées à l'interface du monde universitaire et des milieux économiques. D'une part, elles ont entretenu de longue date des liens étroits avec les grandes firmes. Le financement privé a joué (et joue encore) un rôle important, voire prépondérant dans le cas de l'IMD. D'autre part, elles ont mis l'accent, dès les années 1950, sur la formation des cadres, s'inspirant en particulier des *business schools* américaines, l'IMEDE collaborant étroitement à ses débuts avec la Harvard Business School<sup>2</sup>. Ces différents facteurs – liens étroits avec le monde économique et internationalisation – qu'elles ont développés, de manière précoce en comparaison des autres universités helvétiques, expliquent leur succès actuel dans la formation des dirigeants des grandes firmes suisses. Ainsi, en 1980, seuls 3 % des managers (suisse et étrangers) de ces dernières avaient été formés à St. Gall ; en 2010, ce chiffre atteint 13 %. La légitimité scolaire des élites économiques est donc passée, en trente ans, d'une formation – le droit – ressortant d'un monopole cantonal public à un parcours académique privilégiant l'internationalisation et des institutions (semi)-privées.

1. Sur l'Université de St. Gall, voir Claudia Honegger, Hans-Ulrich Jost, Susanne Burren et Pascal Jurt, *Konkurrierende Deutungen des Sozialen. Geschichts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften im Spannungsfeld von Politik und Wissenschaft*, Zurich, Chronos Verlag, 2007.

2. Dans un rapport interne rédigé en 1968, Nestlé, qui durant les vingt premières années a largement financé l'IMEDE, soulignait ainsi les bénéfices, pour ses cadres, des programmes mis en place par cet institut : « Quoique les résultats ne deviendront apparents que plus tard, il est d'ores et déjà prouvé que notre programme éducatif a eu une grande influence sur les méthodes de direction à l'intérieur du groupe Nestlé. On constate une meilleure compréhension de l'interdépendance des différents secteurs des affaires, [...] ainsi qu'une meilleure compréhension des opérations à l'échelle mondiale. » (*Rapport concernant IMEDE*, 14 mai 1968, p. 19-20, in Archives historiques de Nestlé, SG, 11746-C-1A 1968-79).

sont maintenant des Suisses, tandis que les managers étrangers dirigent les firmes les plus capitalisées. Le deuxième axe distingue d'une part les entreprises centrales dans le réseau, avec une capitalisation boursière élevée et actives dans le domaine des assurances et de la chimie (en bas) et, d'autre part, les entreprises plus petites, moins capitalisées et aussi moins centrales (en haut).

L'internationalisation croissante des élites économiques en Suisse à partir de la dernière décennie du XX<sup>e</sup> siècle a engendré une reconfiguration des fractions identifiées auparavant : les frontières sont moins nettement délimitées, la composition interne plus fragmentée. Néanmoins, il est toujours possible de distinguer une fraction dominante et une fraction dominée, la première cumulant des capitaux économique et cosmopolite et la seconde se caractérisant par la faible dotation en ces capitaux et en ressources politique et scolaire. La *fraction dominante* est composée d'une sous-fraction financière suisse, dont les caractéristiques demeurent relativement traditionnelles, et d'une sous-fraction de managers étrangers qui dirigent les plus grandes firmes helvétiques, en particulier dans les secteurs pharmaceutique et alimentaire. La première, située dans le quadrant inférieur-gauche, regroupe toujours des titulaires d'un doctorat en droit, également officiers à l'armée et membres du Rotary Club. En outre, elle continue à être bien insérée dans ce qui reste du réseau d'interconnexions des conseils d'administration. Par rapport à 2000, ce groupe est toutefois beaucoup moins nombreux et ne dirige plus forcément les principales banques, mais plutôt des établissements financiers de taille moyenne et les assurances. L'émergence de la seconde sous-fraction dominante – qui comprend les managers étrangers au bénéfice d'un parcours très international – constitue le principal changement par rapport au tournant du siècle (quadrant inférieur-droit). Alors même que ces « nouveaux entrants » ne sont pas intégrés dans les réseaux et lieux de sociabilité usuels des élites helvétiques (armée, Parlement et commissions extra-parlementaires, Rotary Club et réseaux d'entreprises), ils occupent certaines des positions économiques les plus influentes en Suisse. L'apparition de ce groupe est significative : le capital social traditionnel – qui avait longtemps prévalu pour accéder aux positions de pouvoir en Suisse et qui était lié à des institutions nationales – n'est plus indispensable pour diriger les sociétés les plus importantes. Le capital cosmopolite (formation et carrière très internationales) est désormais une source de légitimité décisive. Ce constat

est corroboré par un autre élément : parmi les dirigeants helvétiques, un clivage est apparu entre ceux qui tirent le bénéfice d'une carrière internationale et ceux qui n'ont pas (ou très peu) d'expérience professionnelle à l'étranger. Les premiers sont à la tête des grandes entreprises, tandis que les seconds dirigent des firmes de moindre importance.

La *fraction dominée* – qui se situe dans la moitié supérieure de l'espace –, se distingue toujours par une grande hétérogénéité. Seule nouveauté par rapport à 2000 : la sous-fraction technologique en fait désormais partie. Le déclin relatif de l'industrie des machines par rapport à des secteurs comme la finance, mais aussi la chimie, s'est poursuivi durant la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle<sup>32</sup>. Ce déclassement apparaît lorsque l'on prend en considération les caractéristiques de la sous-fraction technologique, située dans le quadrant supérieur-gauche. Même si cette dernière fait encore partie des réseaux de sociabilité suisses, notamment de l'armée et des organisations patronales, elle est comparativement peu internationalisée et dirige des entreprises plutôt marginales. Le deuxième groupe au sein de la fraction dominée, située dans le quadrant supérieur-droit, est composé, comme en 2000, de dirigeants sans formation universitaire ou de managers étrangers qui disposent d'un capital cosmopolite peu important.

L'arrivée d'étrangers aux fonctions dirigeantes des plus importantes sociétés helvétiques marque donc une rupture avec la période antérieure. Elle est révélatrice de la perte d'influence des « capitaux nationaux » (titre de formation ; réseaux sociaux et économiques) dans l'accession aux positions de pouvoir. À titre d'illustration, le Chief Executive Officer de Novartis en 2010, Joe Jimenez, de nationalité américaine et titulaire d'un MBA de l'université de Berkeley, a fait une carrière très internationale avec des fonctions de cadre supérieur dans différentes multinationales aux États-Unis et en Europe. Il rejoint Novartis en 2007, d'abord comme directeur de division, puis comme directeur général ; il siège également dans le conseil d'administration de la multinationale Colgate-Palmolive. Contrairement à ses prédécesseurs, il n'est absolument pas inséré dans les réseaux nationaux et n'a pas effectué sa formation dans une université suisse. Son profil contraste assez diamétralement avec celui qui occupait cette position trente ans auparavant. Alors même que l'entreprise pharmaceutique réalisait déjà en 1980 la majeure partie de son chiffre d'affaires à l'étranger, son principal dirigeant à l'époque – Louis von Planta, administrateur-délégué de Ciba-Geigy, ancêtre de Novartis – disposait de tous les attributs traditionnels des élites suisses : major

32. Voir F. Widmer, *op. cit.*

à l'armée, avocat, siégeant dans de nombreux conseils d'administration, il exerçait plusieurs fonctions dirigeantes dans les organisations patronales<sup>33</sup>.

La reconfiguration de la fraction dominante en 2010 permet d'éclairer d'un jour nouveau les débats sur les élites transnationales<sup>34</sup>. La première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle a ainsi vu émerger en Suisse une élite que l'on peut qualifier de « transnationale » qui correspond en grande partie à la fraction dominante et qui partage deux éléments communs. Premièrement, le capital cosmopolite est devenu, aussi bien pour les managers helvétiques qu'étrangers, une source importante de légitimité pour accéder à la tête des principales firmes du pays. Une carrière marquée par des expériences internationales – à l'instar de celle de Joe Jimenez – constitue un atout central. Un tiers des dirigeants étrangers présentent en effet un profil ponctué par des postes à responsabilité dans plusieurs multinationales – de diverses nationalités et pas uniquement dans des sociétés rattachées à leur pays d'origine –, postes occupés dans différents pays, voire continents<sup>35</sup>. Ces élites transnationales comprennent également certains dirigeants étrangers qui peuvent être considérés comme des « montagnards » de multinationales suisses : le recrutement et le parcours de ces managers sont certes organisés et cohérents avec le modèle helvétique traditionnel de formation et de sélection, mais ils présentent un profil très internationalisé. Les deux principaux dirigeants de Nestlé, le CEO Paul Bulcke, qui est belge, et le président du conseil d'administration, l'Autrichien Peter Brabeck, ont fait toute leur carrière au sein du groupe de Vevey. Ils ont toutefois dirigé des succursales de la multinationale dans différents pays.

Deuxièmement, la possession d'un MBA est désormais l'apanage d'une large majorité de la fraction dominante [voir également encadré « Formation des élites : internationalisation et "privatisation" », p. 100]. Alors qu'en 1980 et en 2000, ce titre correspondait à une formation complémentaire pour une partie seulement, de cette fraction – les ingénieurs de l'EPFZ –, en 2010 il est beaucoup plus répandu. Ce titre ne peut toutefois pas être considéré comme le seul marqueur de cette élite transnationale. De même, l'augmentation du nombre d'étrangers à la tête des firmes d'un pays n'implique pas l'émergence d'une classe transnationale car ces derniers

présentent des profils assez divers, comme l'a mis en évidence l'ACM en 2000 et 2010<sup>36</sup>. On retrouve aussi dans cette catégorie un certain nombre de managers issus de grandes familles industrielles (Schmidheiny, Schindler ou de Kalbermatten notamment), dont on peut interpréter les nouvelles formations comme des stratégies de reconversion/adaptation des « élites traditionnelles » au nouveau contexte.

Pour résumer, cette élite transnationale – qui inclut, rappelons-le, aussi bien des dirigeants suisses qu'étrangers – semble se caractériser par une nouvelle source de légitimité combinant l'obtention d'un MBA dans une prestigieuse *business school* et un parcours professionnel international.

Au cours des trois dernières décennies, l'organisation et le profil sociologique des élites économiques en Suisse se sont profondément transformés. En 1980, ces dernières présentaient une grande homogénéité en termes de réseaux sociaux et de trajectoires, homogénéité qui s'était progressivement forgée au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Même si les plus grandes sociétés helvétiques réalisaient déjà la majeure partie de leur chiffre d'affaires à l'étranger, ces élites restaient très cloisonnées nationalement. La cohésion de ces dernières s'appuyait sur différents mécanismes : densité des interrelations entre entreprises, en particulier entre grandes banques et sociétés non-financières, nombreuses connexions avec les centres de décision politiques et administratifs, présence dans des instances de socialisation communes comme l'armée ou le Rotary ou encore parcours dans les mêmes filières de formation (en particulier droit et sciences de l'ingénieur). Ces caractéristiques soulignaient l'importance du cadre national dans le fonctionnement et la formation des élites économiques.

Depuis 1980, cette élite du pouvoir s'est profondément restructurée. Le cadre national a perdu en importance au profit de nouvelles formes de légitimité. Le réseau national interentreprises a fortement décliné. Les relations des élites économiques avec les instances politico-administratives ne sont plus aussi étroites : afin de favoriser les activités de leur firme, les dirigeants ont de moins en moins recours aux réseaux formels et institutionnalisés sur le plan national et privilégient les instances de pouvoir inter- ou supra-

nationales. Finalement, les capitaux scolaire et social traditionnels ne constituent désormais plus des atouts majeurs pour accéder aux fonctions dirigeantes. De nouvelles sources de légitimité internationales – à l'instar des compétences en management, acquises dans des *business schools*, souvent étrangères, ou une carrière cosmopolite – sont de plus en plus valorisées.

Finalement, les transformations des élites économiques helvétiques semblent contraster avec les évolutions, beaucoup moins prononcées, qu'ont connues certains grands pays européens, comme la France ou

l'Allemagne<sup>37</sup>. La spécificité du cas suisse réside sans doute dans la petite taille du pays, siège de nombreuses multinationales, qui, aussi bien dans leurs relations avec d'autres entreprises et l'État que dans leur politique de recrutement, sont de moins en moins conditionnées par leur ancrage national. À cela s'ajoute encore l'interventionnisme modéré de l'État central helvétique. La question est alors de savoir si ces dynamiques n'anticipent pas les changements que pourraient connaître les élites économiques de pays de plus grande taille, et disposant de marchés intérieurs plus vastes.

### Liste des sigles

<b>ALIM</b>	Alimentation
<b>ASSR</b>	Assurances
<b>BQSF</b>	Banques et sociétés financières
<b>CHIM</b>	Chimie
<b>CONST-ENG</b>	Construction-Énergie
<b>DIST</b>	Distribution
<b>ETHZ</b>	École polytechnique fédérale de Zurich
<b>MEM</b>	Industrie des machines
<b>SER</b>	Services

33. Ce fort ancrage national n'était pas incompatible avec une insertion dans des réseaux internationaux. Même si la Suisse ne faisait pas partie de la Communauté européenne, Louis von Planta fut parmi les membres fondateurs de la *European Round Table of Industrialists* au début des années 1980, de même que le directeur général de Nestlé (Audrey Pageaut, « Sociogenèse d'un

club transnational d'élites économiques : the European round table of industrialists », Communication au congrès de l'AFSP, Grenoble, septembre 2009).

34. Alors que certains chercheurs postulent l'avènement d'une telle classe, dominée par une élite managériale transnationale, d'autres défendent au contraire la thèse d'une persistance des

spécificités nationales des modèles de formation-sélection (pour une discussion, voir W. K. Carroll, *op. cit.* et Thomas David, Éric Davoine, Stéphanie Ginalski et André Mach, « Élités nationales ou globalisées ? Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques (1980-2000) », *Revue suisse de sociologie*, 2012 (à paraître).

35. Pour les dirigeants helvétiques, cette proportion est moins importante, mais néanmoins significative (18 %), surtout en comparaison avec les décennies précédentes.

36. Pour une typologie des dirigeants étrangers en Suisse en 2000 qui souligne l'absence d'un profil unique et standard de manager international, voir T. David et al., *Élites nationales...*, *op. cit.*

37. Voir à ce sujet M. Hartmann, « Die transnationale Klasse... », *op. cit.*

# Annexes

Tableau 2

## Principaux indicateurs de l'analyse de réseau (1980-2010)

Taille et structure du réseau	1980	2000	2010
Nombre d'entreprises (N)	109	110	109
Nombre d'entreprises liées (en % de N)	102 (93,58 %)	98 (89,09 %)	83 (76,15 %)
Entreprises isolées (%)	6,42	10,91	23,85
<b>Liens</b>			
Densité (%)	7,74	3,82	2,10
Degré moyen (average degree)*	8,44	4,20	2,29

**Source :** Base de données élites suisses au XX<sup>e</sup> siècle.  
 \* mesure le nombre moyen de firmes auxquelles une entreprise de l'échantillon est liée.

Tableau 3

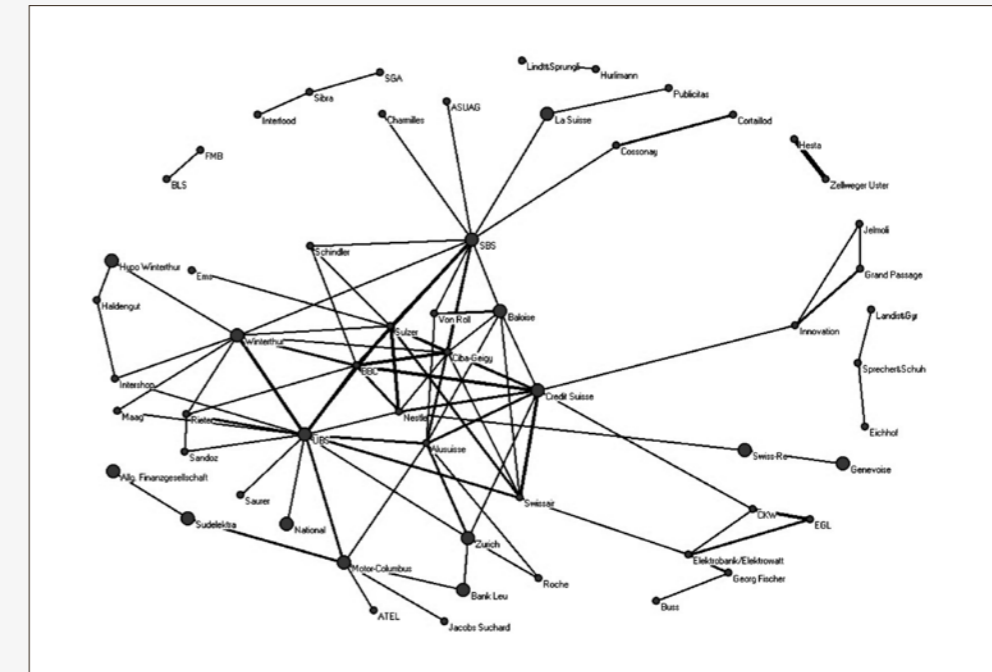
## Multipositionnalité des administrateurs des 110 plus grandes entreprises

	1980	2000	2010
Concentration du pouvoir économique*	22,7 %	13,0 %	5,6 %
Membre CdA** et député fédéral	91	61	28
CdA + Comité dir. organisations patronales faitières	33	20	25
CdA + Commissions extra-parlementaires	152	54	30

**Source :** Base de données élites suisses au XX<sup>e</sup> siècle.  
 \* (Nombre de mandats occupés par des big linkers divisé par le total de mandats) X 100.  
 \*\* CdA = conseil d'administration.

Figure 7

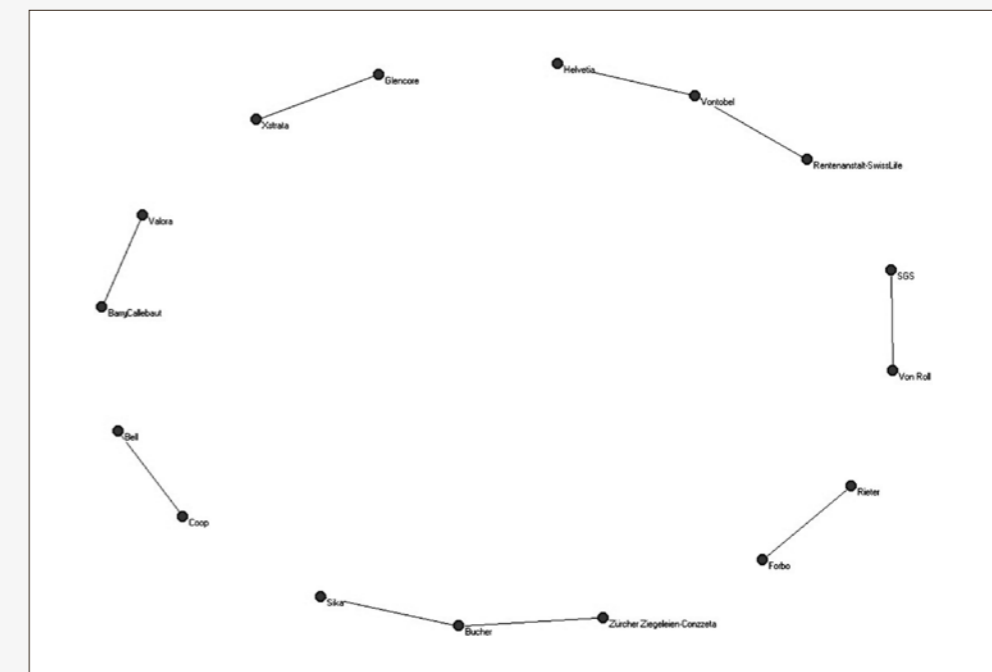
## Réseau d'interconnexions avec deux liens et plus, 1980\*



\*Les gros ronds indiquent les banques et les assurances.

Figure 8

## Réseau d'interconnexions avec deux liens et plus, 2010\*



\*Les gros ronds indiquent les banques et les assurances.

Tableau 3

## Contribution des variables actives\*

Variable	Modalité	1980			2000			2010			
		Axe 1	Axe 2	N	Axe 1	Axe 2	N	Axe 1	Axe 2	N	
CAPITAL POLITIQUE	Commission extra-parlementaire	Comm. ex-parl. oui	6,3	0,0	38	0,0	0,8	11	--	--	--
		Comm. ex-parl. non	1,6	0,0	153	0,0	0,0	173	--	--	--
		Total	7,9	0,0	191	0,0	0,8	184	--	--	--
CAPITAL SOCIAL	Groupe d'intérêt/politique	Groupe d'intérêt oui	7,2	0,4	19	0,1	5,1	12	1,0	0,0	26
		Groupe d'intérêt non	0,8	0,0	172	0,0	0,4	172	6,6	0,1	174
		Total	<b>8,0</b>	0,4	191	0,1	5,5	184	7,6	0,1	200
CAPITAL SCOLAIRE	Rotary Club	Rotary oui	0,0	0,2	68	2,1	0,2	42	2,5	0,1	34
		Rotary non	0,0	0,1	123	7,0	0,5	142	12,3	0,3	166
		Total	0,0	0,3	191	<b>9,1</b>	0,7	184	<b>14,9</b>	0,4	--
CAPITAL SOCIAL	Armée	Armée non	5,5	0,0	83	6,8	1,6	112	3,8	0,0	147
		Lieutenant	0,0	0,0	31	5,5	0,3	12	1,9	0,7	19
		Capitaine/Major	3,5	2,8	52	0,1	1,1	18	2,3	1,7	20
		Colonel/Brigadier	1,8	5,8	25	7,9	2,7	42	8,8	3,4	14
		Total	<b>10,8</b>	<b>8,7</b>	144	<b>20,3</b>	5,7	184	<b>16,7</b>	5,8	200
CAPITAL SOCIAL	Centralité réseaux	Centralité 1-10	9,3	7,0	21	0,7	1,0	17	0,9	8,0	36
		Centralité 11-50	3,9	0,1	66	8,3	1,7	61	0,4	2,3	56
		Centralité 50+	8,7	0,9	104	3,4	2,0	106	0,0	7,2	106
		Total	<b>22,0</b>	8,1	191	12,4	4,7	184	1,3	17,5	198
<b>TOTAL</b>		32,8	17,1	--	41,8	11,1	--	32,9	23,7	--	
CAPITAL SCOLAIRE	Niveau de formation+	Non-universitaire	--	--	--	6,8	0,6	28	0,6	3,3	32
		Licence	0,0	8,3	59	3,5	3,8	86	0,0	0,2	111
		Doctorat	4,0	6,7	65	0,0	11,2	54	1,1	7,1	46
		Total	4,0	<b>15,1</b>	124	<b>10,2</b>	<b>15,6</b>	168	1,7	<b>10,5</b>	189
CAPITAL SCOLAIRE	Discipline	Droit	8,5	8,9	52	0,5	3,2	37	5,1	7,8	30
		Économie	1,2	0,1	25	1,6	0,5	49	0,6	0,0	88
		Formation autre	0,0	4,7	21	0,2	0,0	21	1,6	0,0	24
	Total	<b>9,8</b>	<b>13,7</b>	98	2,3	3,6	107	7,3	7,8	142	
CAPITAL SCOLAIRE	Université	ETHZ/EPFZ	0,1	18,8	26	11,1	1,9	29	1,7	3,6	24
		Uni. Zurich	2,0	2,8	10	0,1	2,1	12	7,1	4,2	14
		Uni. Berne et Bâle	0,8	3,2	12	0,2	6,0	19	0,5	0,2	13
		Uni. Bâle et St. Gall	0,6	1,8	15	1,3	0,7	12	0,2	2,3	25
		Uni. francophones	0,2	0,4	22	0,1	6,8	16	2,1	0,6	17
		Total	3,8	<b>26,9</b>	85	<b>12,8</b>	<b>17,4</b>	88	<b>11,6</b>	<b>10,8</b>	76
<b>TOTAL</b>		17,6	55,7	--	25,3	36,6	--	20,6	29,1	--	

Variable	Modalité	1980			2000			2010			
		Axe 1	Axe 2	N	Axe 1	Axe 2	N	Axe 1	Axe 2	N	
CAPITAL ÉCONOMIQUE	Branche	SER	1,4	1,5	15	1,7	0,7	28	0,3	1,6	36
		BQSF	0,5	1,1	33	0,0	2,2	27	1,5	0,1	29
		ASSR	1,3	1,5	18	0,7	7,4	11	1,3	7,3	16
		ALIM	0,8	0,1	21	--	--	--	--	--	--
		CHIM	--	--	--	0,5	2,7	14	1,7	7,9	18
		MEM	0,0	3,4	50	3,0	3,6	55	0,3	0,1	48
		CONST+ENG	--	--	--	0,2	1,1	18	2,1	0,8	17
		DIST	3,3	0,4	20	0,3	1,9	18	0,0	2,3	12
		Branches autres	2,1	0,6	34	2,0	2,6	13	0,9	0,2	24
		Total	<b>9,4</b>	<b>8,5</b>	191	<b>8,5</b>	<b>22,3</b>	184	8,0	<b>20,4</b>	200
CAPITAL ÉCONOMIQUE	Capitalisation boursière	Capital. boursière non	0,5	2,5	39	2,2	0,9	61	0,5	8,7	67
		Capital. boursière -	2,5	0,0	49	0,1	1,0	47	2,1	0,0	49
		Capital. boursière =	2,3	0,3	57	0,7	0,3	37	0,3	4,3	43
		Capital. boursière +	15,9	0,9	46	1,9	8,3	38	3,7	3,2	41
		Total	<b>21,3</b>	3,7	191	4,9	<b>10,5</b>	122	6,5	<b>16,1</b>	163
CAPITAL ÉCONOMIQUE	Nombre d'employés	Employés -	1,8	6,0	49	0,1	1,1	46	4,1	0,4	59
		Employés =	0,4	2,0	52	3,6	2,4	60	0,1	0,4	66
		Employés +	--	--	--	1,6	6,0	62	2,2	1,8	70
		Total	2,3	<b>8,1</b>	--	4,9	<b>9,4</b>	168	6,4	2,7	195
<b>TOTAL</b>		33,0	20,3	--	18,3	42,2	--	20,9	39,2	--	
CAPITAL COSMOPOLITE	Internationalité	Étrangers internat.	--	--	--	--	--	--	4,9	0,1	29
		Étrangers nat.	--	--	--	3,5	0,6	14	1,9	1,8	10
		Étrangers suisses	--	--	--	5,6	1,1	18	3,8	1,0	25
		Suisses internat.	0,0	0,4	11	0,0	1,6	21	0,2	2,1	38
		Suisses nationaux	0,5	0,1	107	2,7	0,5	83	7,0	2,7	86
		Total	0,5	0,5	118	<b>11,9</b>	3,9	136	<b>17,9</b>	7,6	188
CAPITAL COSMOPOLITE	MBA	MBA oui	0,2	5,8	--	0,4	0,0	32	0,0	0,1	58
		MBA non	0,0	0,3	--	2,0	0,0	52	0,1	0,1	142
		Total	0,2	6,2	--	2,4	0,0	84	0,1	0,2	200
<b>TOTAL</b>		0,7	6,7	--	14,3	3,9	--	18,0	7,8	--	

\* Certaines variables et modalités ne sont pas utilisées de manière systématique aux trois dates puisque leur fréquence est très faible (inférieure à 5 %). En outre, certaines modalités ne sont utilisées que passivement (la formation d'ingénieur ou les universités étrangères, par exemple). Ces catégories se recoupent en effet largement avec la variable « université » – les ingénieurs étant formés essentiellement à l'EPFZ – et l'« internationalité » (les étrangers

ont généralement fait des études dans des universités étrangères).  
 En gras : variables > contribution moyenne (en 1980 : 100/13 = 7,69 ; en 2000 : 100/13 = 7,69 ; en 2010 : 100/12 = 8,33).  
 En italiques : modalités > contribution moyenne (en 1980 : 100/40 = 2,50 ; en 2000 : 100/45 = 2,22 ; en 2010 : 100/44 = 2,27).