

Pedro Araujo et Éric Davoine

5. Les dirigeant·e·s des grandes entreprises : appartenance familiale et parcours internationaux

«Après dix années merveilleuses en Suisse, ma famille est prête pour retourner vivre dans la Silicon Valley et aux États-Unis. Je suis convaincu que Vas sera un excellent successeur.»

«*Novartis chief exec Joe Jimenez to step down*», *Financial Times*, 4 septembre 2017 (notre traduction).

C'est par ces quelques mots que Joseph Jimenez (*1959), CEO de Novartis, annonce à la presse en septembre 2017 son retrait à la tête du groupe pharmaceutique bâlois et son retour dans son pays natal. Le «CEO californien», comme il était parfois appelé par la presse locale, sera remplacé quelques mois plus tard par son compatriote Vasant «Vas» Narasimhan (*1976), médecin formé à la *Harvard Medical School*. Si ce type de succession au sommet de l'une des principales multinationales de l'industrie pharmaceutique au niveau mondial est aujourd'hui banal, il était très différent un siècle plus tôt. En 1918, Carl Koechlin-Vischer (1889-1969) est nommé à la direction de Geigy, l'entreprise qui deviendra Ciba-Geigy en 1972, puis Novartis

en 1996. Contrairement à Vasant Narasimhan ou Joseph Jimenez, Carl Koechlin-Vischer n'est pas arrivé en Suisse pour une affectation temporaire dans le cadre d'une carrière de manager international. Issu par alliance de la famille patricienne fondatrice de Geigy, il devient dirigeant de l'entreprise familiale, comme le fut son père avant lui, et s'inscrit dans la lignée des dirigeants descendants du fondateur Johann Rudolf Geigy-Gemuseus (1733-1793). Carl Koechlin restera aux commandes de la firme pendant près d'une cinquantaine d'années, jusqu'en 1967. À un siècle d'intervalle, ces deux successions témoignent d'une double transformation du profil des dirigeant·e·s des principaux secteurs économiques de Bâle, Genève et Zurich.

Premièrement, en termes de gouvernance, les entreprises de ces secteurs sont passées d'une gestion dominée par des dynasties familiales à une ouverture vers des managers professionnels sans liens avec les familles fondatrices. Deuxièmement, en termes de profil, les dirigeant·e·s, autrefois plus ancré·e·s localement, se sont internationalisé·e·s avec l'augmentation à la fois du nombre de dirigeant·e·s étranger·e·s et des parcours professionnels transnationaux. Pour autant, ces deux changements n'ont pas affecté les principaux secteurs économiques des trois villes de la même façon. Dans l'industrie des machines, par exemple, le rôle des familles dans la propriété du capital et l'exercice de fonctions dirigeantes a perduré pendant la majeure partie du xx^e siècle¹. Pour d'autres, l'arrivée de dirigeant·e·s étranger·e·s à la fin du xx^e siècle fait écho à la présence, un siècle plus tôt, d'une élite locale déjà très cosmopolite. C'est le cas notamment chez les banquiers privés genevois, qui, dès le xix^e siècle, tissent d'importants liens avec des établissements bancaires en France et aux États-Unis².

Pour étudier ces transformations ainsi que leur degré de variation sur la longue durée, nous analysons, dans ce chapitre, les profils des dirigeant·e·s des secteurs pharmaceutique, bancaire, horloger et des

¹ GINALSKI Stéphanie, *Du capitalisme familial au capitalisme financier? Le cas de l'industrie suisse des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie au xx^e siècle*, Neuchâtel, Alphil, 2015.

² CASSIS Youssef, *Les capitales du capital: histoire des places financières internationales, 1780-2005*, Genève, Slatkine, 2006.

machines entre 1890 et 2020. Nous définissons les dirigeant·e·s comme étant les personnes occupant la plus haute fonction dans chacun des deux organes de contrôle d'une entreprise, à savoir: le/la directeur/directrice général·e (ou administrateur/administratrice délégué·e), détenteur/détentrice du pouvoir exécutif, et le/la président·e du Conseil d'administration, chargé·e de l'orientation stratégique. Comme nous l'avons vu dans le **Chapitre 2**, les élites économiques sont des acteurs au centre des réseaux de pouvoir. S'intéresser en particulier aux profils de celles et ceux qui occupent les plus hautes fonctions permet de comprendre comment ces individus accèdent à leur(s) position(s) de pouvoir. En nous basant sur un échantillon composé des dirigeant·e·s des principales entreprises de chaque secteur, nous analysons l'évolution du rôle de l'appartenance à une famille propriétaire dans l'accès à une position dirigeante puis l'importance de la dimension internationale dans les carrières de ces top managers.

Les dirigeant·e·s familiaux : entre déclin et variations sectorielles

Le développement des secteurs pharmaceutique, bancaire, horloger et des machines est étroitement lié à l'histoire des grandes familles de Bâle, Genève et Zurich. Les principales entreprises de ces domaines ont souvent été fondées ou reprises par des personnalités qui ont bâti des dynasties familiales contrôlant leur comité de direction et/ou leur Conseil d'administration. Certains patronymes sont ainsi associés à des secteurs particuliers. À Bâle, les Geigy, Hoffmann, La Roche ou Vischer sont connus pour le développement des industries du textile et de la chimie. À Genève, les Hentsch, Lombard ou Pictet sont identifiés comme des familles patriciennes principalement actives dans les banques privées. À Zurich, les Escher, Huber ou Sulzer sont associés à l'industrie des machines. Forgeant de solides liens avec les élites urbaines des trois villes, notamment par le biais d'alliances avec des familles patriciennes ou des industriels ayant fait fortune³, les familles

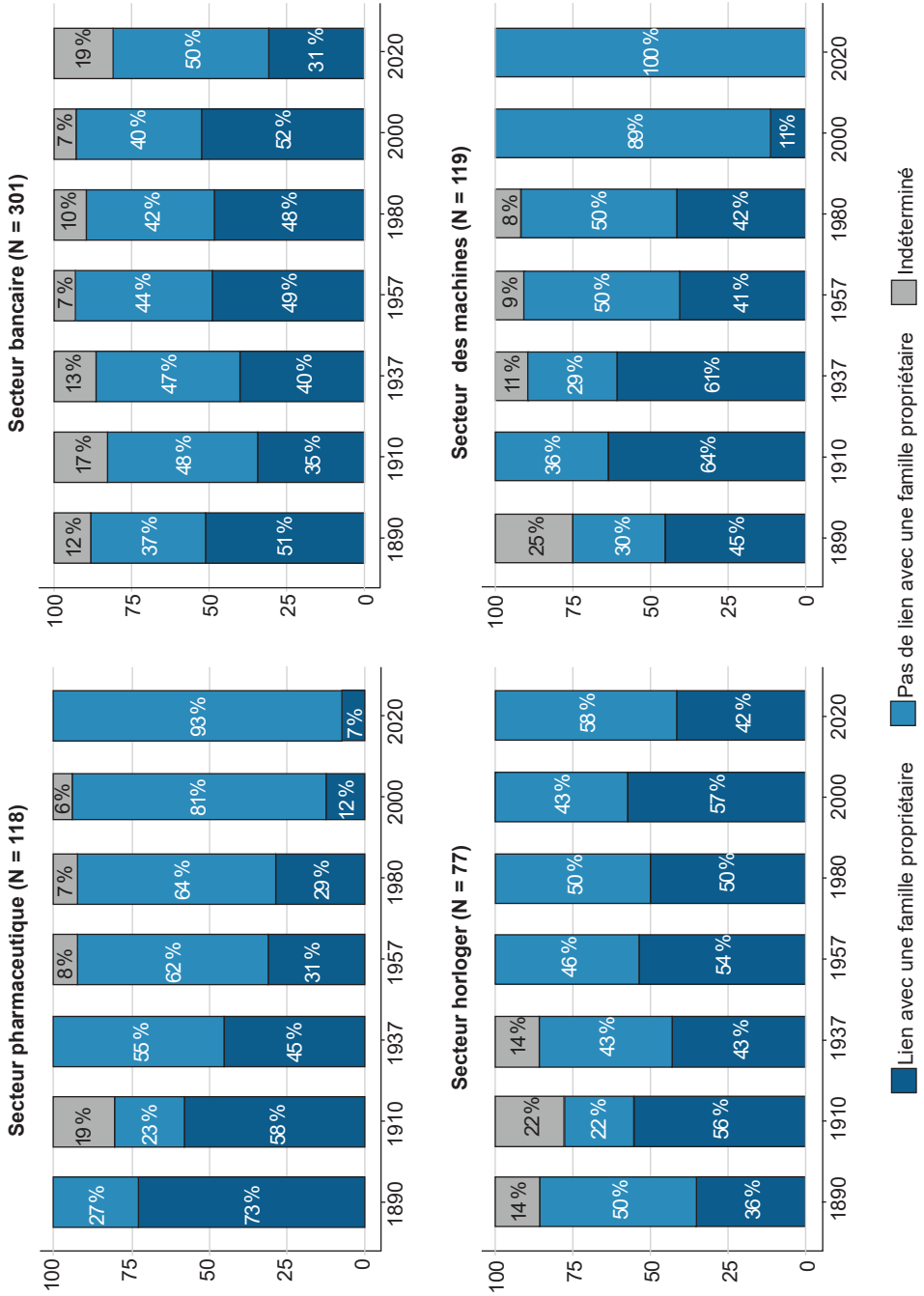
³ BENZ Pierre et al., «The power of Swiss patrician families», 2024.

à la tête de ces entreprises recrutent initialement leurs futurs dirigeants par cooptation au sein du cercle familial et des familles alliées. Néanmoins, au cours du xx^e siècle, le poids de ces dynasties s'est peu à peu amenuisé (voir **Chapitre 1**). Le manque d'intérêt des héritiers, l'absence de descendance masculine, les phénomènes de croissance, de fusions et acquisitions des entreprises ou encore le passage d'un statut juridique de société de personnes à un statut de société anonyme ouvrant la propriété à des investisseurs extérieurs à la famille, sont autant de raisons qui expliquent le déclin de ces dynasties. Cependant, celui-ci n'obéit pas aux mêmes temporalités et ne s'exprime pas avec la même intensité selon les secteurs économiques concernés. Le **Graphique 5.1** illustre ces variations dans les quatre secteurs étudiés. Il calcule le pourcentage de dirigeant·e·s qui ont un lien de famille direct (parents, frères et sœurs) ou indirect (beaux-parents) avec la famille propriétaire sur toute la période étudiée.

La détention d'un lien familial avec une famille propriétaire suit deux dynamiques, à la fois de déclin et de maintien. Les liens familiaux diminuent ainsi de 73 % en 1890 à 7 % en 2020 dans l'industrie pharmaceutique alors que c'était au sein même de ce secteur qu'ils étaient initialement les plus élevés. Ce déclin s'observe également dans l'industrie des machines, mais plus tardivement. En 1980, 42 % des dirigeant·e·s de cette branche étaient encore lié·e·s à une famille propriétaire alors qu'en 2020, aucun·e directeur/directrice général·e ou président·e ne possède ce type de liens. À l'inverse de ces deux secteurs, l'appartenance à une famille propriétaire demeure une caractéristique persistante parmi les dirigeant·e·s des domaines bancaire et horloger pour l'ensemble de la période. Malgré des fluctuations, 31 % des élites bancaires et 42 % des élites horlogères maintiennent des liens familiaux en 2020. Pour comprendre ces deux dynamiques, il est nécessaire de s'attarder sur les particularités propres à chaque secteur.

À l'origine de l'industrie pharmaceutique bâloise se trouvent des entrepreneurs, issus de familles patriciennes, qui se sont lancés dans la vente de produits chimiques et de colorants. Le développement de leurs affaires s'est fait avec le soutien de familles patriciennes locales par le biais d'alliances souvent scellées par un mariage. Grâce à ces réseaux

Graphique 5.1 – Dirigeant·e·s lié·e·s à une famille propriétaire



Source : Base de données des élites suisses (<<https://elitesuisses.unil.ch>>).

familiaux, certains entrepreneurs ont développé des firmes d'envergure internationale. C'est le cas notamment de l'entreprise Geigy, fondée en 1758 par Johann Rudolf Geigy-Gemuseus (1733-1793). Sous la direction du descendant du fondateur, Johann Rudolf Geigy-Merian (1830-1917), Geigy devient dès la seconde moitié du XIX^e siècle l'une des principales entreprises de l'industrie chimique, le plus important secteur économique de la ville rhénane après la Première Guerre mondiale. La figure de Geigy-Merian cristallise non seulement la perpétuation de la transmission d'une position dirigeante de père en fils, mais aussi le début de son déclin. En tant que patriarche, ce dirigeant va continuer, comme l'ont fait ses ancêtres avant lui, à coopter des hommes de sa famille à des positions de direction et à les marier avec des femmes issues de familles patriciennes. Ses deux fils, Rudolf (1862-1943) et Karl (1866-1949), ainsi que son neveu, Carl Koechlin (1856-1914), tous les trois mariés à des épouses patriciennes, occuperont chacun une position dirigeante au sein de l'entreprise familiale. Cependant, alors que celle-ci se développe à la fin du XIX^e siècle en France, en Russie et en Angleterre, Geigy-Merian change le statut juridique de la firme en 1901 en la faisant passer d'une société collective à une société anonyme. L'expansion industrielle au-delà du territoire national implique de recourir à des financements externes. Les alliances ne peuvent plus se faire uniquement au niveau local, et l'entreprise ouvre progressivement son actionnariat; ceci entraîne des changements de direction. Des situations similaires s'observent durant le XX^e siècle dans les autres entreprises du secteur comme Roche et Sandoz. Si en 1910, les dirigeants de l'industrie pharmaceutique sont encore en majorité issus d'une famille propriétaire, la situation change rapidement. En 1932, Paul Läger-Von Simon (1896-1959), qui ne partage aucun lien de famille avec les Geigy, devient directeur général de l'entreprise. Le désengagement des familles propriétaires se poursuit tout au long du XX^e siècle.

Pour autant, les liens familiaux peuvent rester présents dans les réseaux d'affaires comme l'illustre le cas de Max Staehelin-Dietschy (1909-1988), directeur de Ciba, sans lien avec la famille propriétaire, mais qui détient d'autres mandats précédemment exercés par son père,



Illustration 5.1 – Bâle, siège de l'entreprise Ciba (1939).

Source: Archives d'État de Bâle-Ville/Staatsarchiv Basel-Stadt, BALAIR 4227).

Max Staehelin-Mäglin (1880-1968), juriste et banquier bâlois : comme la présidence de la Société de banque suisse (SBS) et l'appartenance au comité de direction de la Chambre de commerce de Bâle. Cet exemple souligne également l'importance des Chambres de commerce comme lieu de pouvoir (voir **Chapitre 7**).

L'importance des liens familiaux est plus contrastée dans le cas du secteur bancaire. Pour l'ensemble de la période observée, il faut distinguer deux types de banques, les *banques commerciales* et les *banques privées*, au sein desquelles la transmission des positions dirigeantes s'effectue de façon différente. Les banques commerciales sont établies principalement dans le canton de Zurich et à Bâle. À la fin du XIX^e siècle, il s'agit de banques comme Credit Suisse, la SBS ou la *Bank in Winterthur* (future UBS). Organisées sous forme de sociétés anonymes, souvent cotées en bourse – et parfois contrôlées par l'État dans le cas des banques cantonales –,

les banques commerciales ne sont pas soumises à une propriété familiale. C'est au sein de ces banques que l'on retrouve la majorité des dirigeant-e-s, identifié-e-s dans le **Graphique 5.1**, qui n'ont pas de liens avec une famille propriétaire. Ces dirigeant-e-s suivent des carrières bureaucratiques et ont recours à d'autres ressources pour progresser dans la hiérarchie telles qu'une formation universitaire, un réseau social important ou un rang d'officier à l'armée⁴. C'est le cas, par exemple, de Rudolph Speich-Jenny (1890-1961), directeur général de la SBS en 1937, titulaire d'une licence en sciences économiques, membre des Conseils d'administration de *Ciba* et *Schappe Ringwald* à Bâle et colonel à l'armée. À l'inverse, les banques privées, principalement établies à Genève et à Bâle, ont été fondées par des familles patriciennes et dirigées par des dynasties de banquiers privés comme les Sarasin, Ehinger et Speyr à Bâle ou encore Lombard, Hentsch et Pictet à Genève. Spécialisés dans la gestion de fortune transfrontalière, ces établissements ont conservé jusqu'à la fin du xx^e siècle un statut de société de personnes où les associé-e-s sont indéfiniment responsables, réservant l'accès au rang d'associé-e aux familles propriétaires, fondatrices ou alliées, et à quelques rares banquiers sans liens de famille. Néanmoins, depuis 2000, ce modèle d'affaires disparaît progressivement au profit de la constitution de sociétés anonymes. Ces changements de statut expliquent pourquoi les dirigeant-e-s lié-e-s à des familles propriétaires passent de 52 % en 2000 à 31 % en 2020. Le passage d'une société d'individus à une société anonyme offre plusieurs avantages⁵. D'abord, il permet de répondre à une exigence de transparence de plus en plus forte sur le plan international, notamment par la communication de bilans financiers. Ensuite, il facilite le développement de ces banques sur les marchés internationaux en offrant l'ouverture à des investisseurs extérieurs. Finalement, ces changements de statut interviennent également au moment où certaines familles dirigeantes souhaitent se désengager de la responsabilité opérationnelle de l'entreprise.

⁴ ARAUJO Pedro, DAVOINE Éric et DONZÉ Pierre-Yves, «Banking elites and the transformation of capitalism in Switzerland: A prosopographic analysis (1890-2020)», *Business History*, 2023. En ligne: <<https://doi.org/10.1080/00076791.2023.2213650>>.

⁵ MACH André et ARAUJO Pedro, «Longévité des familles à la tête des banques privées suisses. Trois exemples de trajectoires contrastées», *Revue vaudoise de généalogie et d'histoire des familles* 5, 2017, pp. 49-62.



Illustration 5.2 – Bâle, assemblée générale de l'Association des Banques Privées (1938).

Note: cette photographie permet de souligner la domination à la fois masculine et des familles patriciennes. Sur les trente-huit banquiers privés présents, vingt-trois sont issus d'une famille patricienne.

Source: BOGADI Fabienne, «L'Association de Banques Privées Suisses, lieu de concorde où des banques concurrentes deviennent alliées», *Revue vaudoise de généalogie et d'histoire des famille*, 2017, pp. 77-85. Photo Archives ABPS.

Le cas de la banque privée bâloise Sarasin est un bon exemple de cette dynamique. En 2012, ce vénérable établissement bancaire est acheté par le groupe Safra, lié à une famille libanaise établie à Genève depuis les années 1950. Devenue la Banque J. Safra Sarasin, elle ne compte depuis plus aucun membre de la famille Sarasin à des positions de direction. Un désengagement similaire peut être observé dans les banques zurichoises Julius Bär et Vontobel, toutes deux sans dirigeant·e·s issu·e·s d'une lignée d'élites bancaires. Même si certaines ont fait le choix d'un changement de statut de société, les banques privées genevoises, à l'image de Pictet, Rothschild, Lombard-Odier, Mirabaud ou Bordier, maintiennent une forte tradition familiale au sein de leur direction.

Encadré 5.1 – Exclusion et invisibilisation des femmes dans les grandes entreprises

Parmi les élites économiques, les femmes subissent une double dynamique d'inégalités. La première se caractérise par une exclusion quasi totale des positions dirigeantes pour l'ensemble de la période traitée. Bien que la présence des femmes progresse (très lentement) durant la seconde moitié du xx^e siècle dans les Conseils d'administration des entreprises suisses⁶, les positions les plus élevées, telles que la présidence d'un Conseil d'administration ou d'un comité exécutif, demeurent systématiquement occupées par des hommes. Dans le secteur bancaire, seules deux femmes, Camille Vial (*1977) et Ariane de Rothschild (*1965), toutes deux associées de banques privées genevoises en 2020, sont présentes dans notre échantillon. Camille Vial succède à son père, Thierry Fauchier Magnan (*1949), en 2011, en devenant la première femme associée de la banque Mirabaud. Épouse de Benjamin de Rothschild (1963-2021), Ariane de Rothschild prend la tête de la banque en 2015 et devient également la première femme CEO de la banque.

En plus de leur exclusion, les femmes sont également sujettes à une dynamique d'invisibilisation du rôle qu'elles peuvent exercer dans la transmission de positions de pouvoir. Le cas de Francine Marguerite Odier-Dunant (1894-1984), première femme associée de la banque Lombard-Odier, illustre cette dynamique. À la suite du décès de Gabriel Odier (1891-1937), associé de la banque, le collège des associés se doit de nommer une nouvelle personne avec une responsabilité illimitée pour continuer à faire exister l'établissement. C'est au titre de veuve que Marguerite Odier-Dunant occupera la position d'associée, entre 1937 et 1947, jusqu'à ce que son fils Marcel (1917-2016) soit en âge de reprendre cette fonction. Pendant ces dix années, elle est écartée des fonctions de direction, son rôle se limitant à garder la future place de son fils. Ce rôle invisible de transmission se retrouve également dans le cas de Adèle Geigy-Koechlin (1827-1903), sœur de Johann Rudolf Geigy-Merian (1830-1917), dirigeant de l'entreprise Geigy dès le milieu du xix^e siècle. Par le biais de sa descendance, elle est à l'origine de la transmission de quatre positions de pouvoir, aidant ainsi la famille à maintenir le contrôle de l'entreprise. Au même titre que le travail domestique, ce « travail reproductif » assumé par les épouses est invisible et non rémunéré, mais essentiel à la perpétuation du système capitaliste familial⁷.

⁶ GINALSKI Stéphanie, « How women broke into the old boys' corporate network in Switzerland », *Business History*, 2022, pp. 1-22. En ligne : <<https://doi.org/10.1080/0076791.2022.2034788>>.

⁷ DELPHY Christine, *L'ennemi principal. Économie politique du patriarcat*, Paris, Éditions Syllepse, 1998.

À l'image des banques privées, les entreprises horlogères genevoises sur lesquelles se concentre notre échantillon sont souvent désignées par un patronyme : Patek, Badollet ou encore Vacheron Constantin. Pour autant, la transmission familiale des positions dirigeantes ne s'effectue pas de façon aussi systématique qu'au sein d'un collège d'associés d'une banque privée. Si l'on retrouve pendant l'ensemble de la période observée des hommes dirigeants qui incarnent l'héritage familial de leur entreprise, ces derniers sont néanmoins fréquemment entourés d'autres dirigeants sans liens avec la famille propriétaire, notamment dans des positions d'administrateurs délégués. C'est le cas de Jean-Jacques Badollet (1850-1908), fils de Jean-Moïse, fondateur de l'entreprise Badollet, qui est directeur technique en 1890 de la société familiale et s'entoure d'administrateurs délégués qui ne sont pas issus de la famille. Ne disposant pas de réseaux et d'alliances, les familles dirigeantes sont parfois obligées de recruter au-delà de leur cercle familial ou même de vendre leur entreprise, faute d'héritiers. C'est ainsi que Karl Scheufele (*1938), horloger et joaillier allemand, acquiert la société Chopard en 1963. Il arrive également que des difficultés économiques contraignent les familles à vendre l'entreprise. La société Patek Philippe, fondée à Genève en 1839 par un réfugié polonais, Antoni Norbert Patek (1812-1877), rapidement rejoint en 1845 par un ingénieur français, Jean Adrien Philippe (1815-1894), est restée en mains familiales jusqu'à l'aube de la Seconde Guerre mondiale. En 1932, alors que l'entreprise subit les conséquences de la grande crise, elle est rachetée par la famille Stern, dont un descendant, Thierry Stern (*1970), représentant de la quatrième génération, occupe encore la présidence de l'entreprise en 2020. L'implantation de ces nouvelles familles explique en partie le maintien d'un pourcentage élevé de dirigeant·e·s avec des liens familiaux (42% en 2020). Malgré les rachats de Chopard et Patek, les deux maisons ont conservé leur nom original, attestant le caractère central du récit familial et entrepreneurial dans la stratégie de communication des entreprises horlogères.

Le remplacement d'une entreprise en mains familiales par une autre famille est un phénomène que l'on retrouve dans l'industrie des machines et qui explique également la permanence de dynasties familiales jusqu'à la fin du xx^e siècle. C'est le cas notamment de la

fabrique d'armement *Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon*, rachetée par l'Allemand Emil Georg Bührle (1890-1956) et renommée à son nom en 1939. Son fils, Dieter Bührle (1921-2012), lui succède à la tête de l'entreprise après son décès et la dirigera pendant trente-sept ans avant de laisser les rênes à sa sœur Hortense Anda-Bührle (1926-2014). À Genève, Théodore Turrettini (1845-1916), issu d'une famille patricienne et fils d'un banquier privé, est engagé en 1869 au sein de la Société genevoise pour la construction d'instruments de physique (SIP). Son arrivée et son entrée dans le capital de l'entreprise marquent le début de la dynastie des Turrettini. La famille maintiendra son contrôle sur l'entreprise jusqu'au décès de Jacques Turrettini (1923-1992), représentant de la troisième génération. Néanmoins, cette logique de remplacement illustre également la difficulté des familles dirigeantes de l'industrie des machines à maintenir leur présence dans leur firme sur le long cours, malgré l'existence d'un certain nombre de familles contredisant l'*effet Buddenbrook*, qui veut qu'une entreprise familiale décline à la troisième génération. C'est le cas notamment des Sulzer, patriciens originaires de Winterthour qui se sont maintenus en position dirigeante pendant au moins cinq générations au sein de l'entreprise familiale jusqu'au départ de leur dernier représentant, Georg Sulzer (1909-2001), en 1982. L'érosion des familles dirigeantes dans l'industrie des machines coïncide avec l'arrivée de dirigeants étrangers et la valorisation de carrières transnationales. En 2020, le CEO de Sulzer, Grégoire Poux-Guillaume (*1970), ne partage plus de liens avec la famille fondatrice et n'est pas originaire du canton de Zurich. De nationalité française, il s'est formé à l'École Centrale Paris et à la *Harvard Business School*, est passé par des entreprises comme *McKinsey* ou *General Electric* avant d'arriver en Suisse en 2015 pour occuper sa position de directeur.

L'internationalisation des cadres dirigeants

La période qui s'ouvre dès les années 1980 est caractérisée par l'émergence d'une élite suisse de plus en plus internationalisée. Cette internationalisation est visible à travers deux indicateurs : la présence

croissante de cadres dirigeants de nationalité étrangère dans les entreprises et la mobilité géographique des dirigeant·e·s, suisses ou étranger·ère·s, au cours de leur carrière. L'utilisation de ces indicateurs permet de mettre en évidence deux tendances.

En premier lieu, le pourcentage de dirigeant·e·s étranger·ère·s augmente dans les quatre secteurs entre 1980 et 2020. Cependant, l'ampleur de cette progression est variable selon les domaines. Dans les entreprises pharmaceutiques, les dirigeant·e·s étranger·e·s sont passés de 7 % en 1980 à 42 % en 2020. Cette progression est à mettre en perspective avec le développement spectaculaire au niveau international des deux plus gros acteurs de cette industrie, Roche et Novartis, dont les emplois en Suisse ne correspondent qu'à environ 14 % et 10 % respectivement de leurs effectifs totaux en 2022. Parmi les dirigeant·e·s de nationalité suisse de ce secteur, on compte également 15 % de personnes détentrices de plusieurs nationalités. C'est le cas de Severin Schwan (*1967), CEO de Roche entre 2008 et 2023, détenteur de trois passeports : autrichien, allemand et suisse. Si aucun étranger n'occupe la fonction de directeur général ou président dans l'industrie des machines en 1980, la situation est radicalement différente en 2020 avec 83 % de dirigeants étrangers, traduisant la forte internationalisation de l'actionariat à la fin du xx^e siècle. De façon étonnante, il existe une spécificité du secteur bancaire et du secteur horloger. Alors que la place financière helvétique est l'une des plus internationalisées au monde⁸, notamment en termes d'actifs privés étrangers sous gestion, les dirigeant·e·s bancaires ne sont que 2 % à être de nationalité étrangère en 1890 et 15 % en 2020. Si ce chiffre s'explique en partie par le fait que notre étude ne prend pas en considération les banques étrangères établies en Suisse, il montre néanmoins que les positions dirigeantes les plus élevées restent occupées en forte majorité par des banquiers *suisses*. À l'inverse, alors que les activités du secteur horloger et le pilotage des entreprises sont

⁸ MAZBOURI Malik, GUEX Sébastien et LOPEZ Roberto, «La place financière suisse 1890-2010», in: HALBEISEN Patrick, MÜLLER Margrit et VEYRASSAT Béatrice (éd.), *Histoire économique de la Suisse au xx^e siècle*, Neuchâtel, Alphil, 2021.

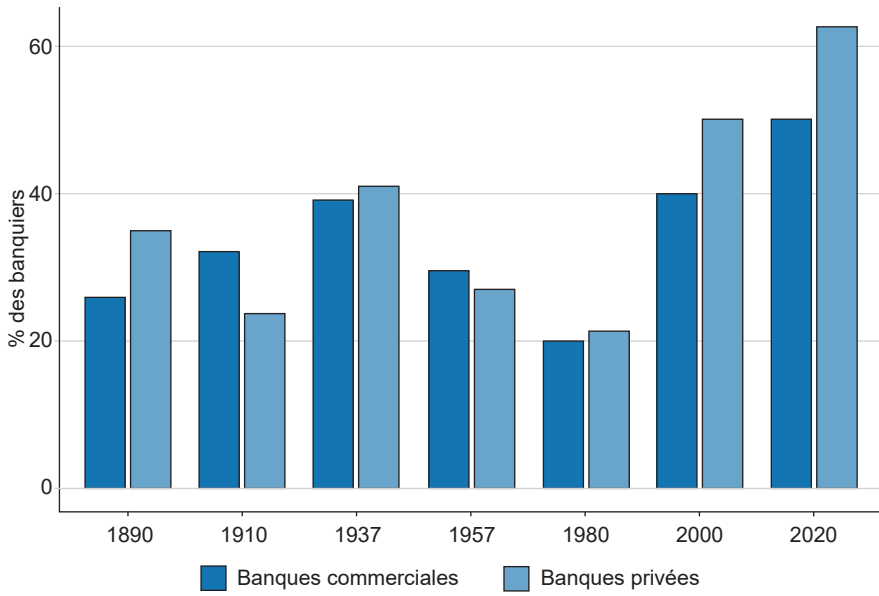
fortement ancrés localement⁹, la moitié des dirigeants des entreprises horlogères de Genève est de nationalité étrangère en 2020 (en majorité française). Depuis la restructuration du secteur, entre le milieu des années 1970 et le milieu des années 1980, les entreprises horlogères, notamment genevoises, se sont tournées vers l'industrie du luxe globalisée, attirant ainsi des profils de dirigeants internationaux faisant carrière au sein des grands groupes de ce secteur, tout en préservant la localisation territoriale comme une ressource symbolique notamment par le recours au label *Swiss Made*.

En second lieu, la mobilité géographique des dirigeants, souvent associée à la globalisation de la fin du xx^e siècle, est un phénomène plus ancien, que l'on retrouve déjà à la fin du xix^e siècle. En prenant l'exemple du secteur bancaire, pour lequel nous avons récolté des données détaillées sur les carrières, nous observons que le pourcentage de dirigeants ayant séjourné à l'étranger pendant au moins deux ans (une durée suffisamment longue pour être significative) a connu trois variations entre 1890 et 2020 (voir **Graphique 5.2**).

En 1890, 35 % des dirigeants de banques privées et 25 % des dirigeants de banques commerciales avaient travaillé au moins deux ans à l'étranger. Cette tendance augmente légèrement jusqu'en 1937, avec environ 40 % des élites bancaires ayant séjourné deux ans ou plus en dehors de la Suisse. Cette période correspond à la première vague de mondialisation, avant la Première Guerre mondiale. Dans le cas des banquiers suisses, elle semble se prolonger jusque dans les années 1930. Le caractère cosmopolite des carrières des élites bancaires s'inscrit donc dans une histoire longue. Une variation s'opère entre 1937 et 2000. La mobilité géographique des élites bancaires tombe en dessous de la barre des 30 % et atteint son niveau le plus bas en 1980, avec seulement environ 20 %. Cette période correspond à ce que des travaux antérieurs ont qualifié d'apogée du réseau national des élites suisses. Un réseau où les banquiers étaient au centre de la coordination de l'économie

⁹ DONZÉ Pierre-Yves, *Histoire de l'industrie horlogère suisse, XIX^e-XX^e siècle: aux origines d'un succès industriel et commercial*, Neuchâtel, Alphil, 2017.

Graphique 5.2 – Pourcentage de dirigeants bancaires qui ont travaillé au moins deux ans à l'étranger



Source: Base de données des élites suisses (<<https://elitesuisse.unil.ch>>).

nationale¹⁰. En 1980, les dirigeant·e·s bancaires étaient donc plus tournés vers des carrières nationales qu'en 1890. Enfin, au début du XXI^e siècle, travailler à l'étranger est à nouveau largement répandu avec plus de 50 % des dirigeants bancaires ayant réalisé une partie de leur carrière en dehors de la Suisse. Cette troisième variation, qui se produit dans un contexte de globalisation financière, marque le retour des expériences professionnelles transnationales comme norme de carrière.

¹⁰ DAVID Thomas, MACH André, LÜPOLD Martin et al., *De la « forteresse des Alpes » à la valeur actionnariale: histoire de la gouvernance d'entreprise suisse (1880-2010)*, Zurich, Seismo, 2015.

Encadré 5.2 – La multipositionnalité locale et nationale des dirigeant·e·s d’entreprise

Pris·e·s dans leur ensemble (en incluant tous les dirigeant·e·s, y compris les simples membres d’un Conseil d’administration), les dirigeant·e·s entretiennent, au-delà de leur fonction au sein de l’entreprise de notre échantillon, des liens étroits avec les milieux d’affaires et les autorités politiques des trois villes. En particulier, ces individus siègent au sein des comités des chambres de commerce cantonales et des associations patronales nationales. Cette présence croît de façon continue jusqu’en 1980, notamment pour les organisations patronales de niveau national (voir **Chapitre 7**). Dans certains cas, les dirigeant·e·s sont même à l’origine de la création de ces organisations. C’est le cas notamment de Ernest Pictet (1829-1909), associé-gérant de la banque privée familiale, fondateur et président de la Chambre de commerce et de l’industrie de Genève en 1865. Dès la fin du xx^e siècle, avec l’internationalisation des différents secteurs, les intérêts des dirigeant·e·s se déploient davantage au-delà des frontières, au détriment des groupes d’intérêt économiques locaux et nationaux.

Au niveau politique, nous constatons également, en début de période, une forte présence des dirigeant·e·s d’entreprise au sein des parlements communaux et cantonaux. Dans une moindre mesure, cette présence s’observe également au sein du Parlement fédéral. Cette situation se retrouve dans le parcours de l’industriel zurichois Eduard Sulzer-Ziegler (1854-1913). Propriétaire de l’entreprise Sulzer, il occupe également des fonctions politiques, d’abord au niveau communal à Winterthour, puis au Grand Conseil zurichois et finalement au Conseil national sous l’étiquette radicale. Néanmoins, un désengagement des dirigeant·e·s d’entreprise de la sphère politique s’opère durant l’essentiel du xx^e siècle, d’abord au niveau communal et cantonal, puis au niveau fédéral. En 2020, l’implication des dirigeant·e·s dans la sphère politique ne se manifeste plus sous forme de mandat politique (voir **Chapitre 2**).

Tableau 5.1 – Pourcentage de dirigeant·e·s siégeant dans les associations patronales et les autorités politiques

	Position dans une Chambre de commerce	Mandat(s) dans une association patronale nationale	Mandat(s) politique(s) communal/cantonal	Mandat(s) au Parlement fédéral
1890	5,9	3,3	16,7	3,6
1910	6,5	9,1	14,1	5,5
1937	7,6	13,7	8,5	3,5
1957	7,5	16,4	8,1	4,5
1980	7,7	16,8	6,6	3,4
2000	5,5	9,9	5,8	2,0
2020	1,3	6,5	0	0,3

Le profil des dirigeant·e·s : entre tendances structurelles et logiques sectorielles

Ce chapitre sur le profil des dirigeants des principales entreprises nous a permis de rendre compte de deux caractéristiques structurelles des dirigeant·e·s des quatre secteurs : la prégnance de l'appartenance à une famille dirigeante et la mobilité géographique. Nos résultats nous permettent de formuler deux points conclusifs.

Premièrement, la prise en considération d'une temporalité historique suffisamment longue nous permet de nuancer l'évolution des deux caractéristiques étudiées. Si l'appartenance à une famille dirigeante semble constituer un critère de sélection prépondérant dans la société suisse d'autrefois, moins traversée par des revendications d'égalité et de méritocratie qu'aujourd'hui, nos résultats montrent toutefois qu'au début du XXI^e siècle, l'origine familiale reste encore un privilège, ou un obstacle, pour l'accès à une position dirigeante. Nous observons

également que la mobilité transnationale, souvent associée à la fin du xx^e siècle, n'est pas un phénomène récent et s'inscrit dans la longue tradition bourgeoise des séjours professionnels à l'étranger et dans le caractère cyclique de l'internationalisation des marchés mondiaux.

Deuxièmement, en regardant les particularités de chaque secteur et de chaque ville, nous observons que les continuités que nous venons d'évoquer sont traversées par des ruptures. Les dirigeant-e-s des secteurs pharmaceutiques de Bâle, des machines ou des grandes banques de Zurich ne sont aujourd'hui plus ou très peu lié-e-s aux familles propriétaires, alors qu'à Genève, les banques privées et les sociétés horlogères tentent de trouver un équilibre entre l'ouverture aux managers professionnels et le maintien d'une transmission familiale.