

UNIVERSITE DE LAUSANNE

FACULTE DES SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES ET INTERNATIONALES

SESSION D'AUTOMNE, AOÛT 2014

**LE RECRUTEMENT DES ELITES DIRIGEANTES DE
NATIONALITE ETRANGERE : LE CAS DES
ENTREPRISES DU SWISS MARKET INDEX**

Mémoire de Master en Science Politique

Orientation Mondialisation : enjeux politiques, sociaux en environnementaux

Mémoire présenté par : Irina Fortuna

Directeur : André Mach

Expert : Stéphanie Ginalski

Remerciements

Je remercie mon directeur de mémoire André Mach, Maître d'enseignement et de recherche de l'Institut d'études politiques et internationales de l'Université de Lausanne. Ses conseils et suggestions, son orientation, sa disponibilité et sa compréhension illimitée ont été essentiels à la construction et à la progression de mon travail de recherche.

Je remercie également Stéphanie Ginalski, Maître assistante de l'Institut d'histoire économique et sociale de l'Université de Lausanne, d'avoir accepté le rôle d'expert de ce mémoire de maîtrise.

Merci au Professeur Antonio da Cunha de la Faculté de Géosciences et de l'environnement, d'avoir trouvé la disponibilité et la force de lire et de corriger mon travail de recherche et de m'avoir soutenue et encouragé depuis le début de mes études.

Merci à ma belle-mère, Irène da Cunha, de m'avoir accueillie, encouragé et soutenu depuis le début de mes études.

Merci à mes amies Sandy Fernandez et Alice Ionescu par les conseils, soutien et encouragement apportés.

Je remercie principalement mon futur marri Basil da Cunha et mon petit frère Marcos Fortuna, par leur présence et patience inconditionnelles, par leur soutien moral et principalement par l'encouragement apporté dans les moments où le courage et la force me manquaient.

| | |
|---|-----------|
| Resumé..... | 6 |
| Abstract..... | 7 |
| Chapitre 1 – Introduction et problématique de recherche | 8 |
| 1.1 La « <i>Reconfiguration</i> » du profil des élites économiques en suisse au XXe siècle..... | 9 |
| 1.2 L'intérêt du cas Suisse | 11 |
| 1.3 Les entreprises du SMI dans l'économie suisse..... | 12 |
| Chapitre 2 – Cadre théorique et État de la littérature..... | 14 |
| 2.1 Cadre conceptuel : Les élites | 14 |
| 2.1.1 Concept d'élite et élite économique..... | 14 |
| 2.1.2 Concept d'élite étrangère, élite internationalisé ou cosmopolite | 16 |
| 2.2 État de la littérature..... | 17 |
| 2.2.1 Les élites économiques dans la littérature internationale..... | 17 |
| 2.2.2 Le recrutement des élites économiques dans la littérature internationale | 20 |
| 2.2.3 Les élites économiques suisses dans la littérature académique | 22 |
| 2.2.4 Les hauts dirigeants étrangers dans la littérature académique | 25 |
| Chapitre 3 – Questions de la recherche..... | 29 |
| 3.1 En « <i>guise de conclusion</i> » : Vers un programme d'investigation..... | 29 |
| Chapitre 4 – Démarche et méthodes | 33 |
| 3.1 Description de l'échantillon : bornes chronologiques et analytiques | 34 |
| 3.1.1 L'échantillon..... | 34 |
| 3.1.2 Analyse quantitative prosopographique | 38 |
| Nationalité..... | 39 |
| Genre | 39 |
| Formation..... | 40 |
| Carrière et longévité | 40 |
| 3.1.3 L'analyse qualitative : étude de cas..... | 41 |
| Chapitre 5 – Analyse du profil sociologique des élites dirigeantes des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 | 42 |
| 5.1 La nationalité | 43 |
| 5.1.1 L'internationalisation des postes de direction des entreprises du SMI | 44 |
| 5.1.2 Internationalisation des élites dirigeantes des entreprises du SMI (par secteur d'activité)..... | 48 |
| 5.1.3 Évolution des différentes nationalités des élites dirigeantes de nationalité étrangère | 51 |
| 5.2 Le Genre | 56 |
| 5.2.1 La présence de l'élite féminine..... | 56 |
| 5.2.2 La présence des élites dirigeantes féminines de nationalité étrangère | 59 |
| 5.3 Formation..... | 61 |
| 5.3.1 Évolution du capital scolaire parmi la Direction générale..... | 61 |
| 5.3.2 Niveau d'éducation..... | 61 |
| 5.3.3 Évolution du domaine d'études dans la Direction générale..... | 64 |
| 5.3.4 Évolution du lieu d'obtention du diplôme dans la Direction Générale | 66 |
| 5.3.5 Professionnalisation du management : le rôle croissant du MBA | 68 |
| 5.4 Carrière et longévité..... | 72 |
| 5.4.1 Internationalisation des carrières des Élités économiques suisses | 73 |
| 5.4.2 Longévité des carrières des Élités économiques suisses | 74 |
| Chapitre 6 – Les raisons du recrutement des élites dirigeantes de nationalité étrangère | 78 |
| 6.1. L'importance croissante des expériences et compétences internationales..... | 79 |
| 6.2. La valorisation des nationalités extra-européennes..... | 83 |

| | |
|--|-----------|
| Conclusion | 88 |
| Bibliographie | 91 |
| Ouvrages généraux et articles :..... | 91 |
| Documentation grise | 99 |
| Magazines spécialisées | 99 |
| Rapports annuels des entreprises : | 99 |
| | |
| Tableau I : Secteur d'activité et présence dans le SMI en 2000, 2010 et 2012..... | 35 |
| Tableau II – Membres du Conseil d'administration et Direction générale des 20 entreprises présentes dans le SMI (2000-2010)..... | 38 |
| Tableau 1.1 – Présence des dirigeants étrangers parmi les hauts postes des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en valeurs absolues (Conseil d'Administration et Direction Générale)..... | 45 |
| Tableau 1.2 – Répartition des dirigeants étrangers parmi les différents secteurs d'activité (au sens large) des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en valeurs absolues (Conseil d'Administration et Direction générale) | 51 |
| Tableau 1.3 - Représentation des nationalités des hauts dirigeants étrangers des entreprises du SMI entre 2000-2010, en Valeurs absolues (Conseil d'Administration et Direction Générale)..... | 52 |
| Tableau 1.4 – Évolution de l'élargissement des entreprises du SMI entre 2000-2010 aux nationalités extra-européennes, en Valeurs absolues (Conseil d'Administration et Direction Générale)..... | 54 |
| Tableau 2.1 – Répartition des Hauts dirigeants féminins parmi les entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en Valeurs absolues (Conseil d'Administration et Direction générale)..... | 57 |
| Tableau 2.2. – Présence des Hauts dirigeants féminins de nationalité étrangère parmi les hauts postes des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 | 59 |
| Tableau 3.1 – Capital scolaire des dirigeants de la Direction Générale des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en Valeurs absolues | 62 |
| Tableau 3.2 – Évolution du Domaine d'Études des Directeurs Généraux du SMI entre 2000 et 2010 en Valeurs absolues..... | 65 |
| Tableau 3.3 – Lieu d'obtention du diplôme (Directeurs Généraux du SMI en 2000/2010) Valeurs Absolues | 68 |
| Tableau 3.4 – Évolution dans l'obtention d'un MBA par les Directeurs Généraux du SMI entre 2000 et 2010 en Valeurs absolues | 70 |
| 3.5 – Institution de l'obtention d'un MBA des Directeurs Généraux du SMI en 2000 et 2010 (Valeurs absolues) | 71 |
| Tableau 4.1 – Internationalisation de la carrière des Directeurs Généraux des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en Valeurs Absolues | 74 |

| | |
|---|----|
| Graphique 1a – Évolution de la nationalité des Hauts dirigeants des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en % (Conseil d'Administration et Direction Générale). | 47 |
| Graphique 1b – Évolution de la nationalité des Hauts dirigeants des entreprises du SMI par secteur d'activité entre 2000 et 2010 en % (Conseil d'Administration et Direction Générale)..... | 50 |
| Graphique 2a - Évolution de la proportion des Hauts dirigeants féminins présente dans les entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en % (Conseil d'Administration et Direction Générale)..... | 58 |
| Graphique 3a – Évolution dans la détention du diplôme universitaire des Directeurs Généraux des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en %..... | 63 |

Resumé

Ce travail de mémoire a pour ambition l'analyse des changements dans les logiques de recrutement des plus grandes entreprises suisses à l'époque moderne. Il s'agit ici de raisonner sur l'augmentation croissante des dirigeants de nationalité étrangère qui siègent au sommet des entreprises suisses cotées en bourse notamment entre les cohortes de 2000 et 2010. L'importance du traitement de ce sujet se justifie par deux raisons. En effet, malgré le constat d'une internationalisation des élites économiques siégeant dans les entreprises suisses à partir des années 1990, par la littérature académique, très peu d'études se sont concentrées sur les dirigeants de nationalité étrangère, et aucune étude ne s'est axée sur le recrutement des élites économiques en suisse. Deux analyses distinctes seront mobilisées dans cette étude pour expliquer le recrutement des élites étrangères dans le cadre de la gestion des entreprises suisses. Premièrement, il s'agira de rendre compte du profil sociologique des dirigeants des entreprises du SMI entre les cohortes de 2000 et 2010, et en deuxième lieu il sera question d'analyser les raisons qui amènent les entreprises au recrutement de ces dirigeants à travers l'étude de cas. L'analyse du profil sociologique des dirigeants des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 permettra de dégager les changements qui sont intervenus dans cette période. L'analyse des raisons qui amènent les plus grandes entreprises suisses au recrutement des dirigeants de nationalité étrangère permettra de saisir le rôle joué par la globalisation financière sur la restructuration des modes traditionnels de recrutement des élites suisses. Cette démarche est avant tout motivée par le désir de combler une importante lacune dans la littérature existante et apporter une nouvelle perspective à la problématique du recrutement des élites économiques en suisse. Il s'agit ainsi de répondre ainsi à une question de recherche majeure : - Comment expliquer le recrutement croissant des élites de nationalité étrangère pour la gestion des plus grandes entreprises suisses ?

Mots-clés : Élites ; Économie ; Globalisation ; Profil ; Recrutement ; Entreprises ; Gestion ; Suisse ;

Abstract

This master's thesis aims to analyze changes in recruitment logic of largest Swiss companies in the modern era. The purpose here is to reasoning about the increasing number of foreign leaders, who sit at the top of the Swiss stock market listed companies between 2000 and 2010. The importance of this issue is justified by two reasons. Despite the established internationalization of economic elites sitting in Swiss companies from the 1990 onward, very few studies have focused on foreign elites and no study focuses on economic elites recruitment in Switzerland. Two distinct analyzes will be mobilized to explain the recruitment of foreign elites as part of the management of Swiss companies. First will be about to report sociological profile of business SMI leaders between cohorts of 2000 and 2010. Second will be to analyze the reasons that lead firms to recruit these leaders through case studies. The analysis of the sociological profile of business leaders in SMI companies will identify the changes that have occurred between 2000 and 2010. The analysis of the reasons why largest Swiss companies recruit foreign elites, will capture the role played by financial globalization on the reorganization of the traditional recruitment methods of Swiss elites. This approach is above all motivated by the aspiration to fill an important gap in the existing literature and bring a new perspective on the recruitment of economic elites in Switzerland. The aim is thus to respond to a major research issue: - How to explain the increasing recruitment of foreign elites to manage Swiss largest companies?

Key words : Elites ; Economy ; Globalization ; Profil ; Recruitment ; Companies ; Management ; Switzerland

Chapitre 1 – Introduction et problématique de recherche

La mondialisation « contemporaine », soit le processus de globalisation qui touche les économies nationales depuis la deuxième moitié du XXe siècle, est inédite autant par l'intensité des flux que par les processus d'intégration commerciale, les interdépendances et les remises en cause de l'Etat-nation qu'elle engendre¹. Dans la société contemporaine, l'importance des acteurs privés, tel que les ONG, les OI, la société civile ou encore les firmes multinationales dans les relations internationales est en augmentation constante (Siroën, 2004, pp.5).

À partir du milieu des années 1980, les économies occidentales sont touchées, à de différents niveaux par la globalisation financière. Celle-ci est souvent identifiée par la littérature existante sur le sujet comme une des principales causes du changement de la dynamique économique mondiale qui a contribué à une transformation radicale de la structure financière des États, notamment à travers une restructuration des fondements de base de la finance, d'un phénomène de libéralisation croissante des systèmes financiers, des échanges et de l'économie. Plusieurs chercheurs (Aglietta, 1999 ; Siroën, 2004 ; Mach et al., 2012) définissent l'actuel phénomène de mondialisation comme un processus où les firmes deviennent « globales ». Pour Delapierre (1996, pp.12-13), les modifications structurelles amenées par la mondialisation se traduisent sur le mode de fonctionnement de firmes au niveau global, remettant en cause leurs modes d'organisation : « *La globalisation conduit les firmes (...) à mettre en œuvre leurs stratégies et à structurer leurs activités à l'échelle de la planète tout entière. (...) La rencontre de firmes de pays différents conduit à la confrontation de plusieurs modes de concurrence, reflets des différences dans les modes d'organisation et de fonctionnement de leurs systèmes industriels nationaux.* » La libéralisation des échanges, l'accélération des innovations, l'augmentation de la concurrence internationale, la multiplication des modes de concurrence et l'internationalisation des relations économiques amènent les entreprises à des nouvelles formes de structuration. Ces changements génèrent à leur tour une modification du profil de la « *classe dirigeante* ». Les patrons des plus grandes sociétés constituent les strates les plus touchés par ces transformations globales (Mach et al., 2012).

¹ Trésor-Éco, *Quels enseignements tirer de la première mondialisation (1870-1914)*, n° 93, Octobre 2011, Lien:<https://www.tresor.economie.gouv.fr/File/330516>

Je pars de ce postulat d'une modification du profil des hauts dirigeants des plus grandes entreprises, focalisant mon analyse sur les dirigeants qui siègent parmi les postes de direction (Conseils d'Administration et Directions Générales) des 20 entreprises cotées dans le SMI (Swiss Market Index), plus important indice d'actions suisses. La recherche se concentre sur les cohortes de 2000 et 2010.

1.1 La « Reconfiguration » du profil des élites économiques en suisse au XXe siècle

Comme observé précédemment, les transformations qui affectent les principes de fonctionnement de la finance à partir des années 1980, généralement dénotées comme le stage le plus complexe du processus d'internationalisation², et simplement définies par le terme « *globalisation financière* », soulèvent des défis qui forcent les entreprises à restructurer leur stratégie entrepreneuriale au niveau international. Cette restructuration affecte directement le profil de l'élite dirigeante des firmes au niveau global. La Suisse ne fait pas exception.

Les débats sur les effets de la mondialisation sur le profil des élites dirigeantes rendent compte de la prépondérance de plusieurs aspects. Dans leurs ouvrages, Suleiman et Mendras (1995) et Massol et al. (2010), parlent de l'internationalisation des équipes dirigeantes et des entreprises multinationales en général, autant en France qu'en Allemagne. Delapierre (1996, pp.13) défend que, « (...) *La composition selon la nationalité d'origine des pelotons de tête des principales industries mondiales s'est diversifiée (...)* ». Dudouet et Grémont (2010), observent pour le cas français l'émergence des dirigeants de nationalité étrangère à la tête des entreprises. Comet et Finez (2010) rendent compte, quant à eux, d'une modification dans les conditions d'accès aux postes de pouvoir des entreprises françaises caractérisée par l'augmentation des cadres de nationalité étrangère, l'exigence croissante d'une formation en MBA d'une université forte renommée ainsi que d'une carrière à l'étranger. Hartmann (2011) remarque aussi l'augmentation des dirigeants de nationalité étrangère parmi les postes de direction des grandes entreprises allemandes, françaises, britanniques, italiennes, espagnoles,

² Dominique Plihon, 'XII / *La globalisation financière*, Mars 2009, Cairn info, p. 277, Lien:http://www.cairn.info/page.php?ID_ARTICLE=DEC_COMBE_2009_03_0277

japonaises, chinoises et américaines. A l'ère de la globalisation, l'étude des élites économiques est en vogue. Une analyse plus détaillée des résultats de ces recherches sera donnée plus loin.

Concernant la littérature suisse, plusieurs auteurs soulignent des évolutions identiques. Dans les articles « *Élites nationales ou globalisées ?* » (David et al., 2012, pp. 57-76) et « *La fragilité des liens nationaux, La reconfiguration de l'élite du pouvoir en Suisse, 1980-2010* » (Mach et al., 2012, pp.78-107), les auteurs constatent que la Suisse a, à partir des années 1980, enregistrée une redéfinition des modes d'organisation entrepreneuriaux, qui s'est traduite par une modification du profil des dirigeants siégeant dans les plus grandes entreprises. Dans les deux articles, les auteurs rendent compte d'une augmentation considérable du nombre d'étrangers siégeant aux postes de grande responsabilité des plus grandes entreprises suisses. Dans le deuxième article cité ci-dessus, les auteurs associent cette augmentation à une « *reconfiguration* » de l'élite suisse résultant de ce qu'ils définissent comme « (...) *une évolution plus profonde* » (Mach et al., 2011, pp.98). Mach et al. (2011) parlent d'une réorganisation de l'élite pour le cas suisse, touchant son niveau de cohésion. Cette réorganisation concerne « (...) *leur organisation (...) leurs rapports à l'État (...) [et une remise en question de] certaines formes de socialisation et légitimation (nationalité, formation, grade militaire et carrière principalement)* » (Mach et al., 2011, pp.79). Ces modifications sont aussi visibles, entre autres, dans les modes de recrutement des managers, grâce aux « (...) *nouvelles sources internationales de légitimité [telles que] la carrière cosmopolite et/ ou une formation MBA d'une prestigieuse université (...) [qui] commencerait à concurrencer la « vision étatique et nationale de l'excellence » qui avait longtemps prévalu* ».

Mon travail de mémoire vise à approfondir cette problématique, concernant plus spécifiquement les raisons qui poussent les plus grandes entreprises suisses à recruter des dirigeants qui détiennent d'autres sources de légitimité que les traditionnelles. L'attention sera portée à ce que les auteurs définissent comme « (...) *une évolution plus profonde* », qui amène à l'augmentation considérable du nombre d'étrangers siégeant parmi les plus hauts postes des grandes entreprises suisses (Mach et al., 2011, pp.98). Comment expliquer cette tendance ? L'objectif de l'étude est justement d'argumenter

des hypothèses permettant d'expliquer la modification du profil de la classe dirigeante en Suisse et de l'émergence des élites « *cosmopolites* ».

Dans une première étape, je présenterai l'objet de la recherche. L'importance de l'étude de cas pour une analyse plus détaillée y sera soulignée. Dans une deuxième étape, il s'agira de faire un état de la recherche sur mon sujet afin d'explicitier les concepts mobilisés. Dans un troisième temps, seront précisés les questions de recherche, les hypothèses qui guideront l'analyse ainsi que les méthodes et démarches de travail. Dans un quatrième temps, je réaliserai une biographie collective des dirigeants des entreprises retenus dans une perspective comparative (hauts dirigeants suisses versus hauts dirigeants étrangers) et évolutive. Enfin, la dernière étape sera consacrée à une analyse de contenu à travers une démarche empirique permettant de saisir les dimensions contextuelles qui poussent les entreprises suisses au recrutement des top managers étrangers.

Cette analyse se situe dans le cadre des études sur l'évolution des élites économiques au XXe siècle, notamment dans un contexte de globalisation financière. Plusieurs résultats sont attendus : constater les transformations dans le profil sociologique des élites économiques suisses, comprendre les transformations dans les logiques de recrutement des grandes entreprises suisses et dans un troisième temps, évaluer quelques aspects de l'impact de la globalisation sur le mode d'organisation des plus grandes entreprises suisses.

1.2 L'intérêt du cas Suisse

Si la Suisse n'est pas le seul pays à enregistrer des modifications dans les profils de ses dirigeants à partir des années 1990, le cas de la Suisse s'avère particulièrement intéressant pour rendre compte de ces modifications (Mach et al., 2012). Pays de petite taille, principalement tournée vers le secteur tertiaire et depuis les années 1980 fortement impliquée dans le processus d'internationalisation par le biais de ses entreprises (Mach et al., 2012), la Suisse enregistre une impressionnante croissance du nombre d'étrangers siégeant dans les plus hauts postes de ses firmes multinationales.

Comme le souligne Becker et Kersbergen (2011), « *Switzerland (...) generally combines a strong liberal stance with corporatism. The political economies of the small, largely corporatist countries analysed (...) have not been immune to the pressures to liberalise that have sprung up notably (...). And indeed, liberalization has taken place to differing degrees.* » Le rapport du magazine Swiss Business (2010), spécifiquement centré sur les top managers des 100 plus grandes entreprises suisses, montrait déjà à quel point les top managers étrangers font partie intégrante de la gestion des ses firmes: - 34% des top managers des ses entreprises étaient des étrangers. Si la plupart des ses top managers est de nationalité suisse, la tendance est, selon le magazine, à l'internationalisation des recrutements. Ravasi (2013, pp.1) confirme cette tendance en affirmant que « (...) *les entreprises suisses sont (...) caractérisées par un taux d'internationalisation très élevé de leurs dirigeants* ». Alors que plusieurs recherches constatent ce phénomène les raisons du recrutement restent peu élucidées. Cependant, des recherches réalisées sur les élites économiques suisses fournissent d'abondantes informations nous permettront de recouper des informations susceptibles de nous faire comprendre les raisons du recrutement des élites de nationalité étrangère.

1.3 Les entreprises du SMI dans l'économie suisse

Les entreprises suisses cotées en bourse sont extrêmement importantes sur le plan économique helvétique. Une étude récente sur l'économie suisse le met bien en évidence. En effet, ces entreprises contribuent sur le plan économique suisse à « (...) *40% de l'ensemble des impôts sur les entreprises, elles emploient directement quelque 350 000 personnes (...), [et elles sont aussi] à l'origine de près d'un tiers des exportations de marchandises et de plus de la moitié des dépenses de recherche-développement de l'économie privée suisse.* »³ Les entreprises suisses cotées en bourse exercent une activité importante au niveau international, ce qui rend intéressant leur analyse. La bourse suisse est la bourse leader au niveau européen et occupe une place importante au niveau international notamment en ce qui concerne la gestion de la fortune privée. Cette bourse

³ Économiesuisse, *Importance économique des sociétés anonymes suisses cotées en bourse*, dossier politique, n°30, 15 décembre 2009.
Lien:http://www.economiesuisse.ch/fr/PDF%20Download%20Files/f_091211_dp30_SA%20en%20Bourse_V5.pdf

dénommée SIX Swiss Exchange, est composée par une multiplicité d'indices d'action, dont le Swiss Market Index (SMI).⁴ Celui-ci est considéré comme étant l'indice boursier le plus important de Suisse.⁵ Il est composé par des indications sur les capitalisations des 20 plus grandes entreprises suisses : « *Les valeurs négociées au sein du SMI représentent près de 90% de la capitalisation du marché et du volume de transactions de tous les titres cotés au SIX Swiss Exchange* ». ⁶ Dans l'indice boursier du SMI, il est possible de trouver les entreprises qui font partie des secteurs clés de l'économie suisse au niveau national et mondial. En effet, cet indice est constitué par des entreprises :

- du secteur de l'industrie des machines (ABB, Geberit), considéré comme étant le premier employeur industriel helvétique générant presque la moitié de la production industrielle nationale et environ 300 000 emplois ;
- des secteurs de l'industrie pharmaceutique et de l'horlogerie (50% de la production mondiale), considérées comme étant les plus grands producteurs au niveau international, notamment à travers les entreprises Novartis, Roche, Swatch et Richemont ;
- du secteur bancaire et des assurances (la Suisse est le principal exportateur d'assurances en Europe), considérées comme étant deux piliers de l'économie helvétique et mondiale, notamment à travers les banques UBS et Crédit Suisse et les assurances Zurich et Swiss-Re ;
- et finalement, par des entreprises du secteur de l'alimentation, telle que Nestlé, leader helvétique et un des leaders mondiaux du secteur de l'alimentation ou encore, des entreprises du secteur des services, tels qu'Adecco, leader mondial des solutions en Ressources humaines.⁷

Les entreprises du SMI sont ainsi au centre de l'économie suisse. Leur importance pour l'économie suisse justifie l'importance d'une étude axée sur celles-ci.

⁴ Switzerland. Trade & Investment Promotion. Guide de l'investisseur. *Implanter une entreprise en Suisse*, Édition avril 2012, Lien:invest-in.switzerland.com

⁵ [Swissinfo.ch](http://www.swissinfo.ch), *Swiss Market Index*, Lien:<http://origin.swissinfo.ch/fre/swiss-market-index--smi-/29032014>

⁶ [Swissinfo.ch](http://www.swissinfo.ch), *Swiss Market Index*, Lien:<http://origin.swissinfo.ch/fre/swiss-market-index--smi-/29032014>

⁷ Département fédéral des affaires étrangères, Lien:http://www.swissworld.org/fr/economie/secteurs_cles/societes_de_negoce/
Page Web Adecco, Lien:<http://www.adecco.ch/fr-ch/a-propos-adecco/default.aspx>

Chapitre 2 – Cadre théorique et État de la littérature

Ce chapitre explicite les concepts mobilisés par la recherche et prolonge l'exploration de problématique par une mise en perspective de l'état de la littérature y relative. En effet, « (...) *une recherche sociologique débute par la déconstruction de l'objet (départir l'objet du sens commun), puis sa reconstruction (donner un sens sociologique). Cela passe par le remaniement du vocabulaire utilisé, des concepts, mais « il s'agit surtout d'un nouveau questionnement, d'une nouvelle problématique »* (Paugam, 2010, pp.1). Ainsi, une définition appropriée des concepts d'élite, élite étrangère et élite internationalisée ou cosmopolite s'impose. Sont ainsi revisités les contributions scientifiques sur les élites économiques et sur le recrutement des élites économiques dans la littérature internationale. Ensuite sont aussi présentées les contributions scientifiques sur les élites économiques en suisse et sur l'internationalisation des top managers qui siègent dans les plus grandes entreprises suisses.

2.1 Cadre conceptuel : Les élites

La manière dont les différents auteurs abordent la notion d'élite est révélatrice de représentations et de modes de compréhension différents. L'analyse du concept d'élite étrangère, internationale ou cosmopolite met en évidence le lien entre les changements socio-historiques et économiques qui ont eu cours ce dernier siècle. Une clarification de ces notions permettra de cadrer l'étude empirique des élites économiques et plus spécifiquement des élites étrangères.

2.1.1 Concept d'élite et élite économique

Le terme d'élite est polysémique (Genieys, 2000, pp.84), complexe à utiliser (Heinich, 2004), et « (...) *fait sans doute partie des mots les plus couramment utilisés, à tort ou à raison, dans le vocabulaire des sciences sociales. En lui-même, il ne désigne qu'une vaste zone d'investigation scientifique couvrant politiciens, dirigeants d'entreprise, législateurs, etc. (...).* » (Suleiman et Mendras, 1995, pp.9).

Suleiman et Mendras, (1995) présentent le concept d'élite comme une association de plusieurs significations ne se recoupant que partiellement : ce sont des « *dirigeants* », des individus « *influents* », « *privilegiés* ». Genieys, (2000, pp. 86) décrit l'élite comme un groupe privilégié ayant plus d'aptitudes et capacités que les gens ordinaires, les désignant aussi comme « (...) *les meilleurs* » : « *Par ce mot, [dit-il], on entend selon les cas empiriquement observés les « dirigeants », les gens « influents », (...) « les privilégiés » (...)* ». Le postulat implicite est que le pouvoir de ses groupes élitaires s'impose en soi sans autre type d'explication. Dans cette perspective, le terme d'élite désigne un vaste champ d'investigation scientifique couvrant les politiciens, les hauts fonctionnaires, les dirigeants d'entreprise et n'évoque, comme le souligne aussi Genieys, (2000, pp.86), « *aucune implication théorique particulière*. » Pris dans l'optique de Pareto, Mills et Bourdieu, le terme d'élite est associé à une approche moniste de détention du pouvoir (Genieys, 2000).

Il est possible de trouver dans les travaux de Maspero (2012) un exemple plus concret : « *Chez Mills, le terme [élite] est parfaitement neutre. Il sert à désigner des individus auxquels leur position professionnelle confère du pouvoir sur d'autres individus. Placés à la tête d'une institution, ils ont la capacité de fixer les règles du jeu social.* » (Maspero, 2012, pp.19) De son côté, Heinich (2004) souligne les faiblesses de l'approche moniste à l'époque moderne où l'analyse des élites est davantage liée aux « (...) *critères d'excellence* » qu'à la notion de pouvoir. Le mot élite embrasse pour lui un groupe assez hétérogène d'individus qui « (...) *n'ont pas forcément les mêmes ressources, les mêmes intérêts ni le même mode de vie*».

L'approche dite pluraliste définit ainsi le concept d'élite comme un concept ouvert à une diversité d'individus placés au sommet des institutions sans qu'ils en constituent pour autant un groupe homogène qui commande par leur pouvoir. L'approche pluraliste permet « (...) *d'ouvrir considérablement les critères* » (Heinich, 2004). Pareto défend l'existence autant d'une élite au singulier que d'une élite au pluriel. Selon Dudouet et Grémont (2010, pp. 18), le sens du terme d'élite (grand patron) doit être totalement redéfini. Genieys (2011, pp. 10) soutient aussi cette posture : le concept peut être utilisé mais il doit être reformulé et contextualisé.

En ce qui concerne le concept d'élite économique, Suleiman et Mendras (1995, pp.16) rendent compte de la difficulté d'une conceptualisation de ce terme, notamment à cause d'un manque de systématisation d'une « (...) hiérarchie unique d'autorité dans ce domaine. » Les auteurs conseillent alors, l'utilisation du concept parétien qui définit l'élite économique et tant qu'élite responsable de la gestion des entreprises. Ils désignent ainsi des individus qui se placent en haut dans l'hiérarchie des entreprises, notamment, les « (...) personnes (...) issues des conseils d'administration et des directions de ces mêmes grandes entreprises ». L'élite économique sera ici associée aux termes « hauts dirigeants », « top managers » ou « grands patrons ».

2.1.2 Concept d'élite étrangère, élite internationalisée ou cosmopolite

L'approche pluraliste semble pertinente pour l'étude du recrutement des hauts dirigeants de nationalité étrangère dans un contexte de globalisation et de division technique du travail complexifiant les statuts et les fonctions. Nous retiendrons ici cette notion d'élite étrangère en tant que groupe hétérogène assumant des postes de direction des affaires économiques internationales à forte qualification.

Pour l'étude des élites économiques étrangères les concepts de Suleiman et Mendras (1995), ainsi que les concepts d'élite économique de Maspero (2012) et de Dudouet et Grémont (2010) me semblent particulièrement adaptés à mon objet de recherche : Maspero (2012, pp.19), définit l'élite comme « (...) une minorité de dirigeants économiques (...) qui (...) sont loin d'être des citoyens dénués de pouvoir ». Il s'agit de « l'ensemble des hommes qui prennent les décisions importantes que l'on peut prendre » et Dudouet et Grémont (2010, pp.19) les définissent comme des « (...) « Grands patrons » soit l'ensemble des présidents de conseil, les directeurs exécutifs, directeur général, président (...), ainsi que naturellement ceux qui cumulent ces fonctions : les PDG. »

2.2 État de la littérature

2.2.1 Les élites économiques dans la littérature internationale

Plusieurs contributions issues de différents paradigmes peuvent être identifiées dans la littérature internationale sur les élites économiques soulevant des aspects considérables pour l'étude de celles-ci. Useem (1980) rend compte des élites américaines, Bauer et Bertin-Mourot (1987 et 1997) portent leur attention sur les conditions d'accès aux postes de pouvoir en France, Sassen (1991) analyse l'émergence d'une élite transnationale, Wagner (2005) étudie la persistance des réseaux sociaux, familiales et symboliques dans l'accès aux postes de direction, Broustail et Palaoro (2005) portent leur regard sur la formation des élites managériales dans les économies en transition du Cambodge, du Laos, du Viêt Nam et de la Thaïlande. D'autres auteurs, comme Dudouet et Grémont (2007 et 2010) analysent la reconfiguration de l'élite patronale en France, ou encore (Comet et Finez, 2010) les transformations du profil de l'élite patronale française dans un contexte de globalisation financière. Concernant les études comparatives Bauer et Bertin-Mourot (1999) réalisent une comparaison entre les profils des élites dirigeantes pour les cas de la France, Allemagne et Grande-Bretagne dans les années 1990, alors que Maclean et Harvey (2006) se concentrent sur les différences entre les élites économiques de France et Grande-Bretagne, concernant notamment leurs modes de fonctionnement, réseaux, logiques de recrutement. Dans la même veine, Wagner (2011) effectue une comparaison des modifications dans les modes de domination économique dans un contexte de mondialisation et de remise en question du rôle de l'État national de la France, Allemagne, Angleterre et Suisse, alors que Massol et al. (2010) procèdent à une comparaison entre les élites économiques française et allemande, se concentrant sur le facteur formation. Hartmann (2011) propose une analyse des effets de la mondialisation de l'économie sur les élites économiques de l'Allemagne, France, Grande-Bretagne, Italie, Espagne, Japon, Chine et Etats-Unis. L'ensemble des auteurs mettent en évidence des facteurs de pouvoir, de profil sociodémographique, de mobilité professionnelle ou géographique, permettant d'approcher émergence ou pas d'une élite mondialisée dans un contexte de globalisation financière.

Relativement aux structures de pouvoir des élites économiques, Useem (1980) rend compte dans son article sur l'étude de l'élite managériale aux États-Unis qui siègent dans les plus grandes entreprises américaines, de l'émergence d'une élite corporatiste en tant que groupe où fondateurs, managers et directeurs d'entreprise affichent des objectifs communs liés à la réussite économique de l'entreprise. Dans cette étude centrée sur les Conseils d'Administration et Directions générales des plus grandes firmes américaines, l'auteur se focalise aussi sur les transformations dans les modes de reproduction des élites managériales. Ainsi, à l'époque contemporaine les élites au pouvoir sont celles qui détiennent un capital culturel (compétences sociales et éducation supérieure) et pas celles qui accèdent au pouvoir grâce aux liens familiaux (même si l'auteur ne veut pas dire par là que le capitalisme familial soit définitivement disparu).

Comet et Finez (2010) s'intéressent quant à eux aux transformations du profil de l'élite patronale française dans un contexte de globalisation financière où la majorité des actionnaires sont de nationalité étrangère et principalement américaine, où la formation en MBA d'une université américaine renommée et une carrière à l'étranger font partie des conditions d'accès aux postes de pouvoir. Wagner (2011) aborde la restructuration des modes de domination économique dans un contexte de mondialisation et de remise en question du rôle de l'État national, qui est en compétition à l'époque contemporaine avec des nouvelles sources de légitimité qui s'appuient sur « un capital international ». En affrontant les visons d'une suppression des « classes dominantes » et de l'émergence d'une « classe capitaliste mondiale », l'auteur démontre que « (...) la « mondialisation » n'ébranle pas de manière uniforme les structures du pouvoir économique : elle produit plutôt des « effets contrastés selon l'histoire et les structures sociales des différents pays ». L'auteur analyse les cas de la France, Allemagne, Angleterre et Suisse. Bauer et Bertin-Mourot (1999) réalisent une comparaison entre les profils sociologiques des élites dirigeantes pour les cas de la France, Allemagne et Grande-Bretagne dans les années 1990 qui rendent compte pour les trois cas, de l'absence d'une élite féminine, de la prédominance de la formation supérieure (dans les écoles les plus renommées pour les cas de la France et Grande-Bretagne) et du faible taux de pénétration des élites de nationalité étrangère parmi les hauts postes des grandes entreprises. Broustail et Palaoro (2005) réalisent une étude innovatrice sur la formation des élites managériales au Cambodge, du Laos, du Viêt Nam et de la Thaïlande dans un contexte de globalisation financière où les économies émergentes gagnent en importance, s'intéressant surtout

aux effets d'une permutation des « (...) modèles [managériaux] anglo-saxons » de formation sur les économies en émergence. Staples (2007) met en évidence la présence croissante des dirigeants de nationalité étrangère qui siègent au sommet des entreprises au niveau global. Massol et al. (2010) réalisent une comparaison entre les élites économiques française et allemande, notamment dans une époque de globalisation où les entreprises adoptent des standards anglo-saxons pour s'adapter au contexte économique global se concentrant surtout sur le facteur formation. Dudouet et Grémont (2010) étudient les hauts managers français dans un contexte de post crise financière internationale. Les auteurs parlent d'un « (...) regain général d'intérêt pour les élites économiques (...) » (pp.8) à l'époque de la globalisation financière. Les résultats sont intéressants. En France, malgré la globalisation, les patrons des plus grandes entreprises cotés en bourse (CAC 40) sont issus de l'État, des grandes écoles (ENA). Cependant, les femmes continuent à accéder très difficilement aux postes de commandement même si des modifications considérables ont place concernant le profil des ces élites économiques : à ce titre c'est « (...) L'essor des patrons de nationalité étrangère » (pp.112) qui est pointé. En revanche, pour ces auteurs, « (...) l'essentiel des patrons étrangers se trouve parmi les grands joint-ventures transnationaux. » (pp.113) Concernant le sujet de la mobilité des élites économiques à l'époque moderne, il est possible de trouver chez Sassen (1991) l'étude sur l'émergence des villes « globales ». Issues de la globalisation économique ces villes sont caractérisées par une dénationalisation du temps et de l'espace. Cette dénationalisation conduit au changement des dynamiques étatiques traditionnelles et par surcroit, à l'émergence d'un nouveau type d'acteur sur la scène internationale : l'élite transnationale.

En ce qui concerne les débats sur l'émergence ou pas d'une élite mondialisée, Wagner (2005) analyse les dimensions de la mondialisation des dirigeants au niveau international. L'auteur montre que malgré la cosmopolitisation des élites économiques, les réseaux sociaux, familiaux et symboliques restent des facteurs d'imbrication majeurs dans les systèmes de pouvoir. Hartmann (2011) propose une analyse des effets de la mondialisation de l'économie sur les élites économiques, à travers l'étude de leurs modèles de carrière en Allemagne, France, Grande-Bretagne, Italie, Espagne, Japon, Chine et Etats-Unis. L'auteur se pose la question de l'existence d'un marché international

de dirigeants, insistant sur des résultats relatifs à la prédominance du cadre national et étatique dans la formation des élites.

Il est possible d'observer à travers ces contributions, l'émergence de l'analyse au niveau international des élites économiques à l'ère de la globalisation. Ces recherches apportent ainsi de nombreuses informations utiles pour l'étude du recrutement des élites étrangères par les plus grandes entreprises suisses. Par contre, mis à part Comet et Finez (2010) aucune de ces études ne se concentre spécifiquement sur l'émergence des élites de nationalité étrangère parmi les postes de direction des plus grandes entreprises dans un contexte de globalisation financière.

2.2.2 Le recrutement des élites économiques dans la littérature internationale

Étant donné que mon sujet de mémoire se concentre sur le recrutement des élites de nationalité étrangère par les plus grandes entreprises suisses, dans un contexte de globalisation financière, il est important d'avoir une perception des études qui dans la littérature internationale se focalisent sur les processus de recrutement. Selon Suleiman et Mendras (1995, pp.8), « (...) dans chaque pays d'Europe occidentale, les filières de recrutement sont très particulières. Elles sont le produit d'un agencement complexe entre les institutions scolaires et universitaires, les institutions politiques et les grandes entreprises. »

Très peu d'études sur le recrutement des élites économiques peuvent être identifiées dans la littérature internationale. En effet, selon Suleiman et Mendras (1995, pp.7 et 10) « les études nationales sur les élites, leur recrutement, leurs fonctions, leur homogénéité (...) sont encore trop rares et surtout menées avec des préoccupations trop différentes pour être comparables », et rares sont aussi les études sur le recrutement « (...) associées aux théories essentielles qui posent les fondements du développement social et dominant les débats politiques, sociologiques et économiques (...) [telles que] le capitalisme ».

Dans les études sur le recrutement de l'élite économique nous trouvons les contributions de Bauer et Bertin-Mourot (1987), Joly (1993), Suleiman et Mendras (1995), Hartmann (2005), Maclean et Harvey (2006), Joly (2007 et 2008) et Dudouet (2010).

Bauer et Bertin-Mouroit (1987) se concentrent sur le recrutement des directeurs généraux des plus grandes entreprises françaises. Suleiman et Mendras (1995) réalisent une sélection d'articles scientifiques de plusieurs pays d'Europe occidentale (France, Allemagne, Grande-Bretagne, Italie, Espagne et Pologne) utilisant aussi les États-Unis comme référence, pour rendre compte des structures de recrutement de chacun de ces pays. Cependant, leur contribution ne se concentre pas uniquement sur les élites économiques, mais aussi sur les élites politiques et administratives. Joly (1993) aborde le sujet du recrutement des hauts dirigeants des entreprises allemandes et Hartmann (2005) le sujet du recrutement des hauts dirigeants des entreprises allemandes et françaises. Joly porte son dévolu sur l'analyse des « (...) *trajectoires personnelles [ainsi que] des rivalités individuelles* » pour démontrer que l'accès aux postes de direction dépend du pouvoir exercé, alors que Hartmann (2005) analyse la formation, l'origine sociale, les modèles de carrière, le processus de décision de l'élite dirigeante. Maclean et Harvey (2006) se focalisent sur les différentes logiques de recrutement, modes de fonctionnement et réseaux des élites économiques de France et Grande-Bretagne. Les études de Joly (2007, 2008) font d'un côté un bilan critique de toutes les recherches sociologiques et historiques disponibles depuis les années 1960 sur les élites françaises et traitent par ailleurs le recrutement des dirigeants des plus grandes entreprises françaises au XXe siècle, notamment à travers l'analyse des origines sociales, des formations et des modèles de carrière. Finalement, Dudouet (2010) étudie le recrutement des élites du CAC 40, principal indice boursier français, dans un contexte de globalisation financière, à travers l'analyse des facteurs relatifs à la formation et aux relations à l'État.

Aucune de ces études ne se centre spécifiquement sur le cas suisse ou sur le recrutement des élites de nationalité étrangère. Cependant, l'importance de l'étude sur le recrutement des élites étrangères pour la gestion des entreprises suisses se justifie. Selon Billeter (1985, pp. 54), « *Pour toute époque historique il convient de discerner les différents groupes qui constituent le tissu social, de connaître leur action et leur influence.* » Se baser sur des raisons contextuelles, nous permet d'expliquer que très partiellement ce phénomène, sans mettre pour autant en exergue les vraies causes. Busino (1992) nous permet de rendre compte de cette réalité : « (...) *L'historien a du mal à retrouver dans la réalité historique les grands traits censés caractériser l'élite* ». Peut-être parce que parler d'élite et de son recrutement devient très incomplet comme thème

si nous nous basons seulement sur une analyse du profil socio-économique, ainsi que sur son homogénéité ou hétérogénéité. Selon Perissinotto et Miriade, dans une étude réalisée en 2009 sur les élites et institutions politiques, analyser le recrutement d'une élite sous-entend plus qu'une étude basée sur des caractéristiques communes ou sur le profil de cette même élite. Pour qu'une étude de qualité soit réalisée sur le recrutement d'une élite, il devient impératif de prendre en compte les caractéristiques de cette même élite, ainsi que des firmes et des membres qui recrutent ses mêmes élites dans leurs relations réciproques.

2.2.3 Les élites économiques suisses dans la littérature académique

En Suisse, les études qui se concentrent sur les élites économiques pour l'époque moderne sont rares en comparaison à d'autres pays européens, telles que la France, Allemagne et Grande-Bretagne. Par surcroît, ces études sur les élites économiques suisses ne sont pas systématiques. Il est néanmoins possible d'identifier une dizaine de contributions dont : Billeter (1985) sur les dirigeants des entreprises suisses des métaux et machines ; Hohl (1988) sur les dirigeants des associations patronales et syndicales suisses; Cassis et Debrunner (1990) sur les élites bancaires suisses ; Davoine (2005) sur le profil des dirigeants des entreprises suisses cotés en bourse, notamment sur leur formation et parcours de carrière ; David et al. (2012) sur profil des hauts dirigeants des grandes entreprises suisses dans un contexte de globalisation financière ; Mach et al. (2012) sur la reconfiguration des élites au pouvoir dans un contexte de globalisation financière ; Bühlmann et al. (2012) et Ginalski (2013) sur la persistance du capitalisme familial ; Les contributions de Billeter (1985), Hohl (1988), Cassis et Debrunner (1990), ne fournissent pas des informations sur les élites économiques à l'époque de la globalisation financière, cependant, l'article de Billeter (1985), est particulièrement intéressant. En effet, celui-ci permet de mieux comprendre les trajectoires des dirigeants suisses et les différences entre les élites économiques traditionnelles suisses et les élites économiques contemporaines. Billeter (1985) réalise une étude sur le profil sociologique des élites dirigeantes des entreprises suisses des métaux et des machines entre les deux guerres mondiales. Les résultats de cette étude sur les origines familiales, la construction de la carrière, la nationalité, les alliances matrimoniales, la formation, la

vie privée sont substantiels et permettent de mieux comprendre les changements dans le recrutement des élites économiques.

Il est intéressant d'observer, qu'entre les deux guerres, pour la construction d'une carrière de dirigeant d'entreprises des métaux et des machines la participation aux séances des associations professionnelles du domaine de l'industrie et du commerce et la participation active à l'Association patronale suisse, ainsi que l'engagement actif dans la vie politique de la Suisse et à l'armée faisaient partie de la normalité. Les alliances matrimoniales facilitaient l'accès aux postes de dirigeants, notamment dans les entreprises familiales et par rapport à la formation, les études réalisées dans une école polytechnique fédérale ou le fait d'avoir une formation universitaire, notamment la formation d'ingénieur mécanicien ou la formation de juriste étaient des atouts. Il était rare d'avoir réalisé une formation à l'étranger, mais les voyages d'études à l'étranger (notamment aux États-Unis et en Angleterre) faisaient partie des caractéristiques recherchées pour accéder aux postes de responsabilité dans ces entreprises. Il est aussi possible de vérifier une complète absence de représentation des femmes dans ces postes. Et plus important, en ce qui concerne la nationalité, il était déjà possible d'observer la présence des dirigeants de nationalité étrangère dans le secteur des métaux et des machines, notamment, ceux de nationalité allemande et parfois même anglaise. Davoine (2005), s'est intéressé aux parcours de carrière ainsi qu'aux formations des dirigeants des entreprises suisses cotées en bourse. Dans cette étude, l'auteur rend compte de plusieurs caractéristiques pour le choix des hauts dirigeants. Ainsi, il est possible de constater tout d'abord des différences structurelles existantes dans les pays d'Europe, concernant « (...) *l'identification de potentiel* » (pp.90) d'un haut dirigeant pour la gestion des plus grandes entreprises. L'auteur démontre que, pour le cas de la Suisse, ces caractéristiques ressemblent au modèle « (...) *managérial germanique* » (pp.93) : carrière de « montagnard », faite à l'intérieur de l'entreprise, à travers le cumul de compétences pour arriver aux postes de direction, taux élevé de diplômes universitaires et importante proportion de formations postgrade, notamment en doctorat. Cependant, quelques différences sont à noter : les institutions fréquentées pour l'obtention de la formation universitaire ne sont pas similaires en Allemagne ; la présence des dirigeants de nationalité étrangère parmi les hauts postes des plus grandes entreprises. Ainsi, l'auteur met en valeur la remise en question des modèles nationaux

de formation-sélection des dirigeants durant les années 1980/1990. Dans cette étude, il est aussi possible de vérifier la presque inexistence des femmes dans les postes de direction des entreprises suisses. David et al. (2012), quant à eux, abordent le sujet du profil des hauts dirigeants des grandes entreprises suisses dans un contexte de globalisation financière en se focalisant sur les cohortes de 1980-2000 et sur les facteurs de formation, carrière et origine. Dans cette étude, la finalité est de savoir si une élite cosmopolite émerge dans la société suisse, en relation avec le processus de globalisation, ou si les élites nationales maintiennent leurs spécificités. Les résultats montrent en effet que la globalisation entraîne tendanciellement des changements dans les caractéristiques des élites managériales suisses sans que pour autant une élite transnationale en soit le résultat.

Parmi les changements il est possible de vérifier (pp. 73) :

- une augmentation croissante des dirigeants de nationalité étrangère (« *élite globalisée* ») ;
- la professionnalisation des hauts dirigeants autant suisses qu'étrangers, notamment à travers « (...) *le suivi de formations dans les institutions spécialisées en gestion d'entreprise et de management (...)* » ;
- une augmentation significative de la formation en MBA.

Selon ces auteurs, les signes de l'internationalisation des dirigeants des entreprises suisses peuvent être considérés une spécificité nationale. Mach et al. (2012) abordent aussi le sujet de la « *reconfiguration* » de l'élite économique suisse, confirmant les effets de la globalisation financière sur l'évolution du profil des dirigeants des entreprises helvétiques dans les cohortes de 1980, 2000 et 2010. Ainsi les résultats mettent en évidence le délitement de l'élite traditionnelle économique suisse liée à l'émergence d'une élite « *transnationale* », caractérisée par les top managers de nationalité étrangère, avec une carrière internationale et en possession d'une formation en MBA. Bühlmann et al. (2012) abordent aussi le sujet de l'internationalisation de l'élite managériale suisse et le constat d'une reconfiguration dans le domaine des élites économiques suisses. Finalement, l'étude de Ravasi (2013) porte sur une analyse du profil sociologique des élites étrangères (« *Top managers internationaux* ») entre 1980 et 2000, se focalisant notamment sur leurs évolutions, formation et parcours de carrière. Parmi les résultats principaux il est aussi possible de constater la présence accrue des hauts dirigeants de

nationalité étrangère au sommet des entreprises suisses, le taux élevé des formations en MBA, et l'importance des parcours de carrière menés en dehors de l'entreprise (« *parachutage* »). La diversité des situations révèle aussi l'hétérogénéité des parcours des dirigeants étrangers, qui ne peuvent pas être considérés comme une classe homogène.

Ces études portent autant sur le profil des hauts dirigeants suisses que sur leur recrutement, livrant des multiples informations sur les élites économiques dans un contexte de globalisation financière. Bien que les études qui se concentrent sur les élites économiques pour la période moderne soient en comparaison à d'autres pays européens plus rares en suisse, la littérature helvétique est riche en ce qui concerne la problématique des élites économiques à l'ère de la globalisation.

2.2.4 Les hauts dirigeants étrangers dans la littérature académique

Plusieurs études portant sur la question des hauts dirigeants étrangers peuvent être recensés dans la littérature internationale. Leur croissante présence au sein des entreprises et dans les postes de direction dans un contexte de mondialisation est abordée de façon systématique. Malgré cet intérêt, rares sont les études qui abordent directement la question du recrutement des élites étrangères par les plus grandes entreprises au niveau international ou en suisse. Cependant, quelques recherches sectorielles sur les élites étrangères peuvent être identifiées, amenant des informations pertinentes. Il est par exemple possible de trouver des informations importantes pour l'étude des hauts dirigeants étrangers dans la recherche de Wagner (2005) qui aborde le thème de l'émergence des « *élites managériales de la mondialisation* ». Il rend compte d'un processus d'internationalisation des élites économiques devant être analysé à travers l'importance croissante des compétences internationales, telles qu'une carrière internationale (carrière réalisée dans plusieurs pays), une formation reconnue au niveau international en tant que modèle d'excellence (MBA), l'ouverture des entreprises aux hauts dirigeants de nationalité étrangère, et en gros, un ajustement aux critères anglo-saxons d'excellence, ce qui montre une adaptation aux transformations amenées par la mondialisation. En revanche, l'auteur souligne aussi l'importance du cadre national de recrutement des élites économiques (p. 27): « *Les compétences nouvelles des*

managers internationaux ne peuvent rivaliser avec la légitimité qui confère l'enracinement sur le territoire.» Ainsi, la place des spécificités nationales dans la formation et la légitimation du recrutement des élites économiques reste importante. L'auteur met surtout en évidence qu'il n'est pas possible d'étudier les « *élites managériales de la mondialisation* » « (...) *sans un ancrage national précis* » (pp33). D'autres résultats intéressants émergent de la recherche de Hartmann (2011) sur « *L'internationalisation et spécificité nationale des élites économiques* ». Dans son article, l'auteur aborde la question des processus susceptibles d'amener à la formation d'une élite économique transnationale, défendant pour cela, l'utilisation du facteur « *mobilité géographique* ». Pour l'analyse de l'émergence d'une élite économique transnationale, l'utilisation du facteur « *mobilité transnationale* » est alors centrale (pp.3 et 4). En effet, l'importance de mobilité transnationale peut, selon l'auteur, être mesurée à travers la présence des dirigeants de nationalité étrangère à la tête des grandes entreprises et par « (...) *les expériences à l'étranger des dirigeants travaillant dans leur propre pays* ». Les résultats d'une analyse effectuée sur les dirigeants siégeant dans des entreprises allemandes, françaises, britanniques, italiennes, espagnoles chinoises, japonaises et américaines montrent un faible taux de mobilité transnational en ce qui concerne la présence des dirigeants de nationalité étrangère à la tête des grandes entreprises et les expériences à l'étranger. En revanche, l'auteur rend aussi compte de l'importance des spécificités nationales pour l'étude des élites internationales, notamment en ce qui concerne le recrutement et les « *modèles de carrière* ». Il avance alors l'idée de l'inexistence d'une élite économique transnationale. Cependant, selon Bühlmann et al. (2012) les analyses plus empiriques montrent que la transnationalisation ne signifie pas une totale décomposition des frontières nationales, ce qui met en valeur les faiblesses d'une utilisation isolée du facteur « *mobilité transnationale* » dans l'étude de l'internationalisation des élites économiques.

Concernant le cas suisse, Bühlmann et al. (2012) soulignent à leur tour, dans l'article « *Cosmopolitan Capital and the Internationalization of the Field of Business Elites : Evidence from the Swiss Case* », l'importance croissante de ce qu'ils appellent de « *capital cosmopolite* », caractérisé notamment par les expériences à l'étranger, par les diplômes internationaux et même par des compétences linguistiques spécifiques (ex : connaissance de la langue anglaise). Ainsi, le récent contexte d'internationalisation contribue à la modification de l'élite traditionnelle suisse, qui se caractérisait par la

participation active dans des groupes politiques, dans des associations professionnelles et extra-parlementaires et à l'armée, autant d'institutions considérées comme étant des lieux de rencontre des élites. Selon Bühlmann et al. (2012), l'importance de l'analyse de l'internationalisation des élites économiques suisses ne repose pas seulement dans la présence des élites étrangères, mais aussi dans le « *capital cosmopolite* » des élites recrutées. En effet, l'importance croissante des formations en MBA d'une institution renommée et les expériences à l'étranger doivent aussi être tenues en ligne de compte. David et al. (2012) abordent la question de l'émergence d'une élite globalisée ou de la conservation des spécificités nationales en se focalisant sur le profil des dirigeants des grandes entreprises suisses dans un contexte de mondialisation. Les auteurs vérifient ainsi une modification dans la configuration des élites économiques suisses à travers : l'augmentation croissante des dirigeants de nationalité étrangère au sommet des grandes entreprises ; le déclin des formations en droit et de la croissante importance des formations spécialisées, notamment d'un MBA en gestion d'entreprise (Voir aussi Mach et al 2012, « *La fragilité des liens nationaux* »). Finalement, il est aussi possible d'identifier des éléments importants d'analyse dans les recherches de Ravasi (2013), qui aborde directement la question des profils et des parcours de carrière des hauts dirigeants internationaux qui siègent au sommet des plus grandes entreprises suisses, observant aussi : l'augmentation des hauts dirigeants étrangers à la tête des 110 plus grandes entreprises suisses ; des modifications dans le facteur formation, avec le déclin des études en droit et l'importance croissante des études en économie et l'augmentation croissante des hauts dirigeants qui détiennent un MBA. L'auteur souligne aussi compte l'hétérogénéité des parcours de carrière des hauts dirigeants suisses qui ont réalisé des expériences professionnelles internationales.

De manière générique, toutes les recherches analysées dans notre la revue de la littérature sont riches en informations constituant un cadre de réflexion pertinente et riche en hypothèses de travail sur les facteurs de recrutement en relation avec la multinationalisation et la présence accrue des entreprises dans des marchés multiples. En effet, ces études pointent vers une série de facteurs importants concernant plusieurs paramètres explicatifs de l'accès aux postes de commandement notamment : la nationalité, le niveau de formation, la carrière, l'entrée plus ou moins précoce dans l'univers de l'entreprise et de façon un peu plus marginale le rôle du genre. Ces

recherches peuvent ainsi servir de base à l'identification des facteurs qui amènent les plus grandes entreprises suisses à recruter des dirigeants de nationalité étrangère pour les hauts postes de gestion. Elles renvoient dans leur ensemble à une série de questions pouvant orienter utilement notre recherche.

Chapitre 3 – Questions de la recherche

3.1 En « *guise de conclusion* » : Vers un programme d'investigation

Au-delà de leurs différences d'approche, les analyses conventionnelles liées aux débats sur les élites économiques dans le contexte de mondialisation montrent à l'évidence la pertinence de la thématique, mais aussi la nécessité de confronter les cadres conceptuels progressivement construits à des contextes précis et à des cadres nationaux concrets. C'est ce corps-à-corps entre théorie et empirie qui peut faire évoluer le débat et enrichir la connaissance.

En effet, ces études pointent vers une série de facteurs importants concernant plusieurs paramètres explicatifs de l'accès aux postes de commandement notamment : la nationalité, le niveau de formation, la carrière, l'entrée plus ou moins précoce dans l'univers de l'entreprise et de façon un peu plus marginale le rôle du genre. Ces recherches constituent ainsi un cadre hypothétique pouvant servir de base à l'identification des facteurs qui amènent les plus grandes entreprises suisses à recruter des dirigeants de nationalité étrangère pour les hauts postes de gestion.

Les études empiriques et théoriques portant sur les modifications du profil des élites économiques dans un contexte de mondialisation nous suggèrent des hypothèses intéressantes sur les facteurs influençant le recrutement des cadres des grandes entreprises, mais aussi un programme de recherche pouvant être précisé par un ensemble de questions systématiques constituant autant de fils conducteurs de mon investigation.

Ainsi, en lien avec mon premier axe de recherche et dans la finalité d'une identification des modifications dans le profil des élites dirigeantes siégeant au sommet des plus grandes entreprises suisses je formule questions de recherche suivantes :

Compte tenu du constat d'une modification du profil des élites dirigeantes siégeant au sommet des entreprises suisses, est-il possible d'identifier des changements dans le profil sociologique des hauts dirigeants des entreprises du SMI siégeant dans les postes de Conseil d'Administration et de Direction générale entre 2000 et 2010 ? Cette question

générale peut être précisée à partir de plusieurs entrées analytiques concernant la nationalité, le genre, la formation, les parcours de carrière, la longévité :

A. Nationalité :

- Y a-t-il une tendance à l'internationalisation des dirigeants qui siègent dans les postes de direction des entreprises du SMI ? A cet égard, peut-on constater une différenciation entre l'évolution des Conseils d'administration et de la Direction générale ? Le cas échéant, quelles en seraient les raisons ?
- Est-il possible de constater une tendance différenciée à l'internationalisation entre les différents secteurs d'activité ? Le cas échéant, de quelles manières sont touchés les postes Conseil d'administration et de Direction générale ? S'il y a des différences, pourquoi ?
- Y a-t-il des évolutions significatives concernant la représentation et la diversité des nationalités des dirigeants dans les postes de direction ? Assiste-t-on à un élargissement de l'internationalisation des élites économiques dans les entreprises du SMI. Si oui, pourquoi ?

B. Genre

- Les modifications dans le profil des élites dirigeantes se traduisent-elles aussi par une augmentation de la présence des femmes dans les postes de direction ? Y a-t-il des évolutions différenciées entre le Conseil d'administration et la Direction générale ?
- Les modifications dans le profil des élites dirigeantes se traduisent-elles aussi par une tendance à l'internationalisation des élites dirigeantes féminines qui siègent dans les postes de direction ? Y a-t-il des évolutions différenciées entre le Conseil d'administration et la Direction générale ?
- Y a-t-il une tendance différenciée à l'internationalisation entre les divers secteurs d'activité et entre les Conseils d'administration et les Directions générales concernant l'élite féminine ?

C. Formation

- Le constat d'une modification du profil des élites dirigeantes siégeant au sommet des entreprises suisses se traduit-il par des changements significatifs dans les *parcours de formation* des hauts dirigeants des entreprises du SMI siégeant dans les postes de la Direction générale entre 2000 et 2010 ?
- Y a-t-il des évolutions dans le *capital scolaire, le domaine d'études, les lieux d'obtention des diplômes* des dirigeants qui siègent dans la Direction générale et des évolutions différenciées dans le *capital scolaire, le domaine d'études, les lieux d'obtention des diplômes* entre les dirigeants suisses et étrangers qui siègent dans la Direction générale ?
- Est-ce que les modifications dans le profil sociologique des élites dirigeantes siégeant au sommet des entreprises suisses sont caractérisées par une *professionnalisation du management* (rôle croissant du MBA) ? Y-a-t-il des évolutions différenciées dans l'obtention du MBA entre les dirigeants suisses et étrangers qui siègent parmi la Direction générale ?
- Y a-t-il des évolutions concernant *l'institution d'obtention du MBA* par les dirigeants qui siègent dans la Direction générale, et des évolutions différenciées dans l'institution d'obtention du MBA entre les dirigeants suisses et étrangers qui siègent dans la Direction générale ?

D. Parcours de carrière et longévité

- Est-ce qu'on peut constater des tendances à l'internationalisation des carrières des dirigeants qui siègent dans la Direction générale, et des tendances différenciées à l'internationalisation entre les dirigeants suisses et étrangers qui siègent dans les postes de la Direction générale ?
- Y a-t-il des évolutions concernant le niveau d'entrée dans l'entreprise des dirigeants qui siègent parmi la Direction générale et des évolutions différenciées concernant le niveau d'entrée dans l'entreprise entre les dirigeants suisses et étrangers qui siègent dans les postes de la Direction générale ?

En lien avec mon deuxième axe de recherche et dans la finalité de mettre en évidence les raisons qui amènent les plus grandes entreprises suisses à recruter de façon croissante des hauts dirigeants étrangers, je formule les questions de recherche suivantes :

- Compte tenu du constat d'un changement dans le profil sociologique des dirigeants des entreprises suisses à partir des années 1990, comment expliquer le recrutement croissant d'élites dirigeantes de nationalité étrangère par les plus grandes entreprises suisses ?
- Est-ce que le recrutement des élites dirigeantes de nationalité non européenne est valorisé en détriment des élites dirigeantes de nationalité européenne ? Le cas échéant, quelles en sont les motifs ?
- Les changements des politiques de recrutement des plus grandes entreprises suisses se traduisent-ils par une valorisation des formations en management et économie (MBA), des parcours de carrière et des expériences cosmopolites ? Ces transformations peuvent-elles être associées aux processus de globalisation économique et financière ?

Chapitre 4 – Démarche et méthodes

La recherche scientifique en sociologie des élites peut être efficacement réalisée si leurs prémisses méthodologiques sont mobilisées de manière pertinente, notamment via la conceptualisation et la combinaison avec d'autres approches analytiques. Comme le souligne Berthotlot (1998, p.1), l'utilisation de cette démarche dans l'analyse des élites dirigeantes étrangères gagne en légitimité grâce au récent phénomène « (...) *D'internationalisation de la sociologie, comme processus d'ouverture de cette science aux problématiques qui surgissent avec le croissant processus de globalisation.* »

Dans cette perspective, j'ai alors mobilisé deux méthodes d'analyse : l'analyse prosopographique (d'analyse de données relatives à un ou plusieurs individus appartenant à un groupe social bien déterminé) et l'étude de cas (rapports d'activité, communiqués de presse et sites officiels des entreprises ainsi que des articles de presse). La démarche proposée pour répondre aux questions de recherche formulées s'inspire de la sociologie des élites et croise ainsi des outils de l'analyse quantitative avec ceux de l'analyse qualitative.

La combinaison de ces deux méthodes me permettra d'apporter des résultats rigoureux (prosopographie) et détaillés (étude de cas). Dans le cadre de ces choix méthodologiques, j'ai mobilisé une approche comparative pour le premier axe de la recherche. Cette approche sera ainsi utilisée pour rendre compte des modifications du profil des élites dirigeantes de plus grandes entreprises suisses, dans un contexte de globalisation financière, à travers la comparaison des profils des dirigeants suisses et de nationalité étrangère, la comparaison des dirigeants du Conseil d'administration et ceux de la Direction générale et à travers la comparaison de l'internationalisation des différents secteurs d'activité au sens large. Cette manière de faire permet aussi de franchir les particularités nationales dans l'analyse des élites. Dans une première étape, nous décrivons ici brièvement l'échantillon des entreprises analysées.

3.1 Description de l'échantillon : bornes chronologiques et analytiques

3.1.1 L'échantillon

Dans ce travail de recherche, l'échantillon est constitué par les 20 entreprises présentes dans le SMI⁸. Le choix d'analyser ces 20 entreprises n'est pas arbitraire, mais lié au fait que cet indice d'actions englobe les plus importantes entreprises suisses du secteur économique, ou mieux, celles qui accumulent le plus important volume de capital. Étant donné que l'intérêt porte sur l'analyse des élites économiques en tant que « (...) *groupe (...) semblant se situer « au sommet » [d'une] (...) structure d'autorité [qu'on définit notamment] par le concept d'élites (...) dirigeantes (...)* » (Suleiman et Medras, 1995, pp.9), seulement les hauts dirigeants (top managers) présents dans ces entreprises seront pris en compte pour la constitution de l'échantillon. Selon le concept parétien, font partie des élites économiques, les « (...) *personnes (...) issues des conseils d'administration et des directions de ces mêmes grandes entreprises.* » (Suleiman et Medras, 1995, pp. 16). Ainsi, l'échantillon sera réduit aux membres de ces deux organes. Ils sont constitués d'une part, par les membres du Conseil d'administration, organe responsable pour la définition de la stratégie de l'entreprise et d'autre part, par les membres de la Direction générale, organe responsable de l'exécution de cette même stratégie.

Seront ainsi inclus dans l'analyse :

- les membres, les Vice-présidents et les présidents du Conseil d'administration (CdA),
- les Directeurs généraux, l'équipe exécutive et les administrateurs délégués de la Direction générale (DG).

L'objectif consiste ici à rendre compte des changements dans le profil sociologique des élites dirigeantes siégeant parmi les plus grandes entreprises suisses. Les cohortes de 2000 et 2010 seront retenues pour l'analyse. Pour pouvoir répondre aux questions de recherche et rendre l'analyse plus systématique et rigoureuse, une comparaison des

⁸ Swiss Market Index

profils sociologiques des membres issues des différents organes de direction (Conseil d'administration et Direction générale) ainsi que des modifications intervenues dans les différents secteurs d'activité des entreprises du SMI seront réalisées. Par conséquent les entreprises appartenant aux différents secteurs d'activité ont été catégorisées en trois secteurs au sens large.

Toutes les entreprises faisant partie du secteur de la chimie (7 entreprises) seront regroupées dans le secteur Industrie 1. Les entreprises appartenant aux secteurs de l'Industrie des machines, au secteur de la construction, de l'alimentation et horlogerie (6 entreprises) seront regroupées dans le secteur Industrie 2. Et enfin, les entreprises appartenant aux secteurs d'activité financiers ou des services (5 entreprises) seront regroupées dans le secteur Services (voir tableau I)

Tableau I : Secteur d'activité et présence dans le SMI en 2000, 2010 et 2012.

| Entreprises | Secteur d'activité au sens stricte | Secteur d'activité au sens large | Présence dans le SMI | | |
|---------------|------------------------------------|----------------------------------|----------------------|------|------|
| | | | 2000 | 2010 | 2012 |
| ABB | 1. MEM ¹ | Industrie 2 | OUI | OUI | OUI |
| Actelion | 2. Chimie | Industrie 1 | NON | OUI | OUI |
| Adecco | 3. Services | Services | OUI | OUI | OUI |
| Clariant | 2. Chimie | Industrie 1 | OUI | NON | OUI |
| Crédit Suisse | 4. Financier | Services | OUI | OUI | OUI |
| Geberit | 1. MEM | Industrie 2 | NON | NON | OUI |
| Givaudan | 2. Chimie | Industrie 1 | OUI | NON | OUI |
| Holcim | 5. Construction | Industrie 2 | OUI | OUI | OUI |
| Lonza | 2. Chimie | Industrie 1 | OUI | OUI | NON |
| Nestlé | 6. Alimentation | Industrie 2 | OUI | OUI | OUI |
| Novartis | 2. Chimie | Industrie 1 | OUI | OUI | OUI |
| Richemont | 7. Horlogerie | Industrie 2 | OUI | OUI | OUI |
| Roche | 2. Chimie | Industrie 1 | OUI | OUI | OUI |
| SGS | 3. Services | Services | OUI | NON | OUI |

| | | | | | |
|-------------------|---------------|-------------|-----|-----|-----|
| Syngenta | 2. Chimie | Industrie 1 | OUI | OUI | OUI |
| Swatch Group | 7. Horlogerie | Industrie 2 | OUI | NON | OUI |
| Swiss-Re | 4. Financier | Services | OUI | OUI | OUI |
| Swisscom | 3. Services | Services | OUI | OUI | OUI |
| UBS | 4. Financier | Services | OUI | OUI | OUI |
| Zurich Assurances | 4. Financier | Services | OUI | OUI | OUI |

Source : SIX, Swiss Exchange (SMI Compositions with weights since 1988) ⁹

¹ MEM (Industrie des machines)

Pour cette partie analytique, deux bases de données seront utilisées. La première s'intitule « Les élites suisses au XXe siècle : Un processus de différenciation inachevé ? », et elle a été mise à disposition par le directeur de ce mémoire, le Dr. André Mach que nous tenons à remercier pour sa disponibilité. Cette base de données me permettra d'avoir accès d'un côté, aux données des membres : du Conseil d'administration, Vice-Présidents, Présidents, des Présidents de la Direction générale et des Administrateurs Délégués pour les années de 2000 (à l'exception de l'entreprise Syngenta) et 2010 (pour toutes les 20 entreprises du SMI). Les informations auxquelles j'ai eu accès à partir de cette base de données sont les suivantes :

- Données de base : nom, prénom, date de naissance, nationalité ;
- Données sur la carrière : affiliation à une entreprise, fonction occupée dans l'entreprise, date d'entrée et de sortie de l'entreprise ;
- Données relatives à l'entreprise : raison sociale et secteur économique de l'entreprise.

⁹ MEM (Industrie des Machines); Industrie 1 (Groupe d'entreprises appartenant au secteur de la Chimie); Industrie 2 (Groupe d'entreprises appartenant aux secteurs de l'Industrie au sens strict, Machines, Construction, Alimentation et Horlogerie); Services (Groupe d'entreprises appartenant aux secteurs de la Finance et Services). Toutes les vingt entreprises ont été présentes au mois 2 fois dans le SMI entre les années 2000 et 2012, à l'exception de Gebérit qui a été présente seulement 1 fois en 2012.

Cette base de données a été créée dans le cadre du suivi d'un projet financé par le Fonds National suisse, avec la finalité d'analyser les élites suisses des principales sphères de la société à partir de l'année 1980 et jusqu'à l'année 2000, dirigé par le Dr. André Mach (maître d'enseignement et de recherche à l'Institut d'études politiques et internationales de L'université de Lausanne, Directeur de ce travail de mémoire et auteur des plusieurs études sur lesquels ce travail de recherche s'inspire) et le prof. Thomas David (Institut d'Histoire économique et sociale à L'Université de Lausanne).

La deuxième base de données concerne les membres du Conseil d'administration, Vice-présidents et Présidents de l'entreprise Syngenta et les équipes exécutives de la Direction générale pour les cohortes de 2000 et 2010. Cette base de données a été créée avec la finalité de récolter des informations sur ces dirigeants à partir des sources disponibles, telles que les sites officiels des entreprises, les rapports d'entreprise, les communiqués de presse, la littérature existante sur le sujet ou les magazines spécialisés. Cette base de données a par conséquent, comme finalité la récolte des données sur les membres du Conseil d'administration et de la Direction générale pour les cohortes de 2000 et 2010, et un enrichissement des informations de la base de données « Les élites suisses au XXe siècle : Un processus de différenciation inachevé ? » avec des données qui permettront d'analyser l'évolution des caractéristiques sociographiques des élites économiques siégeant les plus grandes entreprises suisses.

En bref, les données récoltées pour la décennie sont les suivantes :

- Données de base : genre, nom, prénom, nationalité, formation académique (niveau académique, domaine d'études, institution où les études ont été réalisées, pays d'obtention du diplôme), formation complémentaire (domaine d'études, institution, pays), autres formations (domaine d'études, institution, pays);
- données sur la carrière : fonction occupée dans l'entreprise, date d'entrée dans l'entreprise, position occupée à l'entrée, carrière (internationalisé ou pas), longévité (niveau d'entrée pour la première fois dans l'entreprise).
données à propos de l'entreprise : raison sociale, secteur économique.

Au total, les données effectives obtenues sont composées par 769 effectifs, partagés de façon équilibrée entre les membres du Conseil d'administration et ceux de la Direction générale. C'est ce que montre le tableau II.

Tableau II – Membres du Conseil d'administration et Direction générale des 20 entreprises présentes dans le SMI (2000-2010)

| | CdA | DG | Total |
|-------|-----|-----|-------|
| 2000 | 182 | 202 | 384 |
| 2010 | 205 | 180 | 385 |
| Total | 387 | 382 | 769 |

Élargir l'analyse aux équipes de la Direction générale permet de mieux appréhender l'évolution des caractéristiques des élites économiques suisses, et notamment de rendre compte de l'augmentation du nombre d'élite étrangère siégeant dans les plus grandes entreprises suisses entre 2000 et 2010. Par surcroît, ça permettra de combler partiellement le vide existant dans les recherches scientifiques portant sur le sujet des élites dirigeantes étrangères en suisse.

3.1.2 Analyse quantitative prosopographique

La prosopographique est définie dans les sciences sociales comme une méthode d'analyse de données qui permet d'étudier un ou plusieurs individus appartenant à un groupe social bien déterminé (Leferme-Falguières et Renterghem, 2001, pp.3-4). Cette méthode faisant partie de l'analyse quantitative est utilisée à l'époque moderne par la sociologie pour l'étude des élites. Comme le soulignent aussi Renterghem et Leferme-Falguières (2001), la méfiance générale en sciences sociales en regard de la méthode prosopographique, est liée à sa faible pertinence lorsqu'elle est utilisée de façon isolée et à la question d'une incorrecte définition du groupe qu'elle prétend étudier). Pour dépasser ces faiblesses, il dévient impératif de croiser cette approche analytique quantitative avec une approche analytique qualitative. (Genieys, 2000, pp.83). Par ailleurs, une définition rigoureuse du groupe d'étude s'impose. Selon Lemerancier et

Picard (2011, pp.14) la «(...) *définition des points de comparaison*» constitue aussi un atout dans l'utilisation de cette méthode ». La prosopographie en tant que démarche descriptive (Lemerancier et Picard, 2011, pp.2) permet, si utilisée de façon rigoureuse, l'obtention de résultats clairs et précis rendant compte de la réalité étudiée. « (...) *La prosopographie peut être un instrument (...) qui (...) permet de tester des hypothèses, de répondre à nos « pourquoi » et nos « comment » sur une population donnée, de tenir à la fois des propos sur ses tendances générales, ses normes sociales et sur l'exceptionnalité de certains parcours (...). Pour cela (...) il faut mener avec rigueur (...) sans perdre de vue les buts (définir, décrire classer, compter, construire des typologies), mais toujours pour dire quelque chose de pertinent sur l'histoire d'un groupe (...).* »

Dans la première partie analytique de ce travail de recherche, il s'agit ainsi de reconstituer les biographies des élites dirigeantes, à travers la méthode prosopographique. Cette méthode va me permettre de mettre à jour les changements qui ont eu lieu entre les années 2000 et 2010 en ce qui concerne les profils sociographiques des hauts dirigeants siégeant dans les plus grandes entreprises suisses. En regard de nos questions de recherche et de nos cadrages hypothétiques, l'attention sera portée sur quatre dimensions principales :

Nationalité

Cette dimension permet de discerner les évolutions concernant l'internationalisation des élites dirigeantes, la représentation et diversité des nationalités des élites dirigeantes entre 2000 et 2010.

Genre

Le genre est mesuré relativement à la présence et internationalisation des dirigeants du genre féminin entre les années 2000 et 2010. Cette dimension sera aussi analysée par rapport à la totalité de l'échantillon.

Pour une analyse plus systématique, les deux dernières dimensions analysées englobent seulement les Directeurs généraux des entreprises du SMI, à défaut une analyse beaucoup plus détaillée sera réalisée sur :

Formation

La dimension formation rend compte de l'évolution du facteur formation des élites dirigeantes, comprenant pour cela plusieurs indicateurs : évolutions du capital scolaire des Directeurs généraux, niveau d'éducation, domaine d'études, lieu d'obtention du diplôme et le rôle des formations en économie et management (MBA).

Carrière et longévité

En ce qui concerne les dimensions carrière et longévité, la première rend compte du degré d'internationalisation des carrières des élites dirigeantes suisses, étant mesurée par l'expérience de travail dans plusieurs pays avant d'être engagée auprès de l'entreprise faisant partie de l'échantillon. Dans la première dimension, l'obtention d'un MBA ou pas sera aussi analysé. Pour ce qui concerne les réponses positives, l'intérêt portera aussi sur l'institution et pays dans lequel le MBA a été obtenu. Par rapport à la deuxième dimension, l'attention sera portée au niveau d'entrée dans l'entreprise. Si le dirigeant arrive directement comme membre du Conseil d'administration ou Direction générale au moment de son engagement, il sera désigné de « Parachuté ». S'il arrive au dessous de ces deux postes au moment de son engagement, en devenant au fil des années membre du Conseil d'administration ou Direction générale, il sera désigné de « *Montagnard* ». Suivant l'exemple des précédentes dimensions, une perspective comparative et d'évolution entre dirigeants suisses et étrangers sera réalisée pour ce qui concerne ces deux dernières dimensions.

3.1.3 L'analyse qualitative : étude de cas

Selon Miles et Huberman (1994, pp.11), « *Avec des données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. (...) Elles permettent de dépasser [les] a priori et [les] cadres conceptuels initiaux.* » L'analyse qualitative est ici mobilisée en complémentarité avec l'analyse quantitative dans la mesure où elle permet d'interpréter les résultats obtenus par l'analyse du profil sociologique des élites dirigeantes siégeant parmi les entreprises suisses. À travers l'étude de cas, il sera possible de fournir des détails sur les élites dirigeantes qui aideront à apporter les réponses à la question de départ de ce travail de recherche. En combinaison avec la géopopographie, l'étude de cas permettra de saisir les dimensions contextuelles et les raisons qui poussent les entreprises suisses au recrutement des élites dirigeantes de nationalité étrangère. Dans la deuxième partie analytique de ce travail de recherche, il s'agit alors d'analyser les raisons qui poussent les entreprises suisses au recrutement des élites dirigeantes étrangères à travers l'étude de cas des dirigeants représentatifs de ce choix. Cette analyse sera réalisée notamment à travers les rapports d'activité, communiqués de presse et sites officiels des entreprises ainsi que des articles de presse.

Chapitre 5 – Analyse du profil sociologique des élites dirigeantes des entreprises du SMI entre 2000 et 2010

Dans ce premier axe de la recherche sur les raisons qui poussent les plus grandes entreprises suisses à recruter de façon croissante des hauts dirigeants étrangers pour la gestion de ses entreprises, je me suis concentrée sur l'analyse du profil sociographique des élites économiques siégeant dans les postes du Conseil d'administration et Direction générale des entreprises du SMI entre 2000 et 2010. La finalité est ainsi de mettre en évidence les modifications dans le profil des élites dirigeantes siégeant au sommet des plus grandes entreprises suisses. L'internationalisation des élites des plus grandes entreprises suisses marque, comme évoqué précédemment, une claire rupture avec la période précédant les années 1989. La Suisse était alors appelée par la communauté internationale de « *Forteresse des Alpes* », grâce à sa pratique de mécanismes de régulation pour éviter le contrôle des actions des entreprises suisses par des tiers (Mach et al. 2011, pp.80). Pour mettre en évidence cette évolution, et répondre aux questions de recherche formulées en rapport avec la nationalité, le genre, la formation, la carrière et la longévité des élites dirigeantes des plus grandes entreprises suisses, l'analyse est réalisée en deux moments distincts.

Premièrement, je me focalise sur l'analyse des dimensions nationalité et genre, pour les cohortes de 2000 et de 2010, pour la totalité des élites dirigeantes siégeant dans les postes du Conseil d'administration et de Direction générale. Deuxièmement, je me concentre sur l'analyse des dimensions formation, carrière et longévité pour les cohortes de 2000 et de 2010 pour les postes de la présidence de la Direction générale. Ce choix est lié aux difficultés rencontrées dans la récolte d'informations pour la totalité des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale concernant les trois dimensions précédemment indiquées. La rareté des études systématiques portant sur les membres de la Direction générale, rend également l'analyse de la formation, carrière et longévité des directeurs généraux des plus grandes entreprises suisses plus intéressante, permettant même de combler une lacune existante dans la littérature helvétique sur le sujet.

5.1 La nationalité

Dans ce premier axe de la recherche sur les raisons qui poussent les plus grandes entreprises suisses à recruter de façon croissante des hauts dirigeants étrangers pour la gestion de ses entreprises, je me suis concentrée sur l'analyse du profil sociologique, des élites économiques siégeant parmi le Conseil d'administration et Direction générale des entreprises du SMI entre 2000 et 2010. La finalité est de mettre en valeur les modifications qui sont intervenues. L'internationalisation des élites dirigeantes qui siègent parmi les plus grandes entreprises suisses marque une claire rupture avec la période précédente aux années 1990, où la Suisse était communément appelée par la communauté internationale de « Forteresse des Alpes ». Cela, à cause des mécanismes de régulation qui étaient pratiqués pour éviter le gain de contrôle des actions des entreprises suisses par des tiers. (Mach et al., 2011, pp.80) Pour mettre en évidence cette évolution, et répondre aux questions de recherche formulées en rapport avec la nationalité, le genre, formation, carrière et longévité, l'analyse se réalise en deux moments distincts.

Premièrement, je me focalise sur l'analyse des dimensions nationalité et genre. Ici, les élites dirigeantes siégeant parmi le Conseil d'administration et Direction général seront prises en compte pour les cohortes de 2000 et 2010. Deuxièmement, je me concentre sur l'analyse des dimensions formation, carrière et longévité pour les cohortes de 2000 et de 2010 pour la présidence de la Direction générale. Ce choix est lié aux difficultés rencontrées dans la récolte d'informations pour la totalité des membres du Conseil d'administration concernant les trois dimensions précédemment indiquées. La rareté des études systématiques portant sur les membres de la Direction générale rend également l'analyse de la formation, carrière et longévité des directeurs généraux des plus grandes entreprises suisses plus intéressantes, permettant même de combler une lacune existante dans la littérature helvétique sur le sujet.

5.1.1 L'internationalisation des postes de direction des entreprises du SMI

Afin de répondre à la première question de recherche formulée en lien avec la dimension nationalité, le tableau 1.1 montre l'évolution de l'internationalisation des élites dirigeantes qui siègent parmi les entreprises du SMI dans les postes de direction entre les années de 2000 et 2010. La forte proportion des hauts dirigeants étrangers en 2010 par rapport à l'année de 2000 confirme la tendance d'internationalisation des postes de direction des plus grandes entreprises suisses. Cette tendance est en plus confirmée par la diminution de la présence des hauts dirigeants de nationalité suisse autant dans les postes du Conseil d'Administration que de la Direction générale en 2010 par rapport à l'année de 2000. Alors que dans les Conseils d'administration des entreprises du SMI il y avait en 2000, 119 dirigeants de nationalité suisse et seulement 61 de nationalité étrangère, la tendance s'inverse en 2010. En effet, parmi les dirigeants du Conseil d'administration en 2010, le nombre de dirigeants étrangers augmente considérablement (de 61 en 2000 à 107 en 2010), et le nombre de dirigeants suisses, à l'inverse, diminue considérablement (de 119 en 2000 à 98 en 2010) (voir tableau 1.1). Cette internationalisation a été aussi identifiée par Davoine (2005), David et al. (2012), Mach et al. (2012), Bühlmann et al. (2012), Ravasi (2013). Davoine (2005) constate par contre que la présence des élites dirigeantes des entreprises suisses du SPI (Swiss Performance Index) atteint les 41% dans les années 2000 et les 50% dans les entreprises du SMI pour la même cohorte. Ces pourcentages sont les plus élevés de parmi les pays européens de petite taille, tels que la Hollande ou la Suède (pp. 94 -95). Davoine justifie ce taux élevé dans la présence des élites dirigeantes de nationalité étrangère à la tête des entreprises suisses cotées en bourse en soulignant que ces entreprises sont « (...) contrôlées par des groupes étrangers dans lesquels une majorité des managers ont la nationalité d'origine du groupe. »

L'analyse des données relatives à l'échantillon des entreprises du SMI montre qu'à l'exception de l'entreprise Richemont du secteur de l'horlogerie qui dérive de l'ancien Rembrandt Group Limited de l'Afrique du Sud, toutes les entreprises sont d'origine suisse. Cependant, la majorité des actionnaires (autant privés que publics) qui détiennent le « contrôle » des entreprises du SMI sont d'origine étrangère. Comme

observé par David et al. (2012) « *La Suisse, en tant que petit pays internationalisé (...) siège de nombreuses entreprises multinationales [est] très attractive pour les capitaux et investissements étrangers* ». (pp.57)

Tableau 1.1 – Présence des dirigeants étrangers parmi les hauts postes des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en valeurs absolues (Conseil d'Administration et Direction Générale)

| Hauts Dirigeants | Conseil d'Administration | | Direction Générale | |
|------------------|--------------------------|------|--------------------|------|
| | 2000 | 2010 | 2000 | 2010 |
| Suisses | 119 | 98 | 70 | 55 |
| Étrangers | 61 | 107 | 91 | 124 |
| Inconnu | 1 | 0 | 41 | 0 |
| Total | 181 | 205 | 202 | 179 |

Total N Conseil d'Administration 386 dirigeants ;

Total N Direction Générale 381 dirigeants ;

Analysons le cas de Richemont. Cette entreprise d'origine sud-africaine est détenue dans sa majorité par des actionnaires d'origine américaine¹⁰. Pourtant en 2010, seulement 3 des 14 membres du Conseil d'administration de l'entreprise sont de nationalité américaine et aucun membre de la Direction générale n'est de nationalité américaine. En effet, l'entreprise couvre seulement 14% du territoire américain contre 38% du territoire européen, ce qui traduit une présence relativement faible d'élites dirigeantes de nationalité américaine au profit de ceux de nationalité européenne.¹¹ Ainsi en 2010, 9 des 14 dirigeants siégeant au Conseil d'administration détiennent une nationalité européenne, ainsi que 9 des 10 cadres siégeant à la Direction générale. En revanche, le président du Conseil d'administration et le Directeur général sont de nationalité sud-africaine (nationalité d'origine de l'entreprise). L'internationalisation des élites dirigeantes des entreprises du SMI peut résulter du fait que ces entreprises soient contrôlées par des groupes étrangers où la majorité des hauts dirigeants détiennent la nationalité d'origine du groupe ou encore de la présence de ces entreprises dans un

¹⁰ Zone bourse Suisse,

Lien:<http://www.zonebourse.com/COMPAGNIE-FINANCIERE-RICH-9365341/societe/>

¹¹ Richemont,

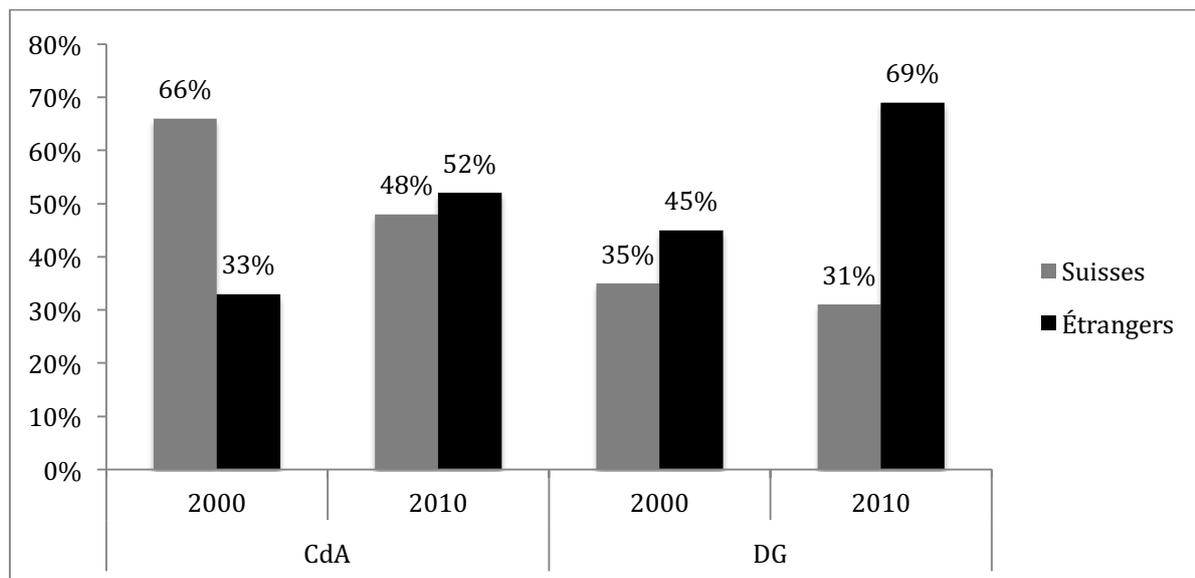
Lien:<https://www.richemont.com/about-richemont/geographical-dispersion.html>

marché donné. Une analyse plus approfondie de la représentation et de la diversité des nationalités des élites dirigeantes des entreprises du SMI sera reprise plus loin.

L'internationalisation des élites dirigeantes des entreprises du SMI est nettement plus évidente parmi les membres de la Direction générale où le pourcentage des hauts dirigeants étrangers atteint les 69% en 2010 contre 45% en 2000 (graphique 1a.). En revanche, dans le Conseil d'administration les top managers étrangers ne représentent à l'année de 2000 que 33% mais ils représentent déjà en 2010 une petite majorité (52%).

La proportion des top managers suisses dans le Conseil d'administration est nettement en déclin entre 2000 et 2010. Pour la même période ce déclin se vérifie de façon presque imperceptible pour ce qui est de la Direction générale. Cette tendance différenciée à l'internationalisation des dirigeants qui siègent au Conseil d'administration et à la Direction générale confirme les résultats de David et al. (2012, pp. 63/64). Le rôle opérationnel attribué à la Direction générale semble être plus facilement délégué aux dirigeants de nationalité étrangère. Ceux-ci sont seulement responsables de l'exécution des stratégies définies par l'organe du Conseil d'administration. Ainsi, étant donné que la responsabilité d'une définition des stratégies et des lignes directrices de fonctionnement de l'entreprise est à la charge de l'organe du Conseil d'administration, la présence des dirigeants de nationalité suisse constituait jusqu'en 2005 la tendance. Il est alors possible de vérifier une augmentation du nombre de dirigeants de nationalité étrangère dans les postes du Conseil d'administration des entreprises du SMI entre 2000 et 2010. Il est probable que le changement de législation qui préservait les entreprises de la présence majoritaire de dirigeants de nationalité étrangère parmi les postes du Conseil d'administration jusqu'en 2005 explique, en tout cas partiellement, cette évolution. Ainsi, alors qu'en 2000 33% des élites dirigeantes étaient de nationalité étrangère, en 2010 ce taux atteint les 52%.

Graphique 1a – Évolution de la nationalité des Hauts dirigeants des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en % (Conseil d'Administration et Direction Générale).



Regardons l'exemple de Nestlé. En 2000, les dirigeants étrangers représentent 75%, soit 6 sur 8 des hauts postes de l'entreprise (Direction générale) et seulement 25% des hauts dirigeants sont de nationalité suisse. Dix ans plus tard, dans les années 2010, 85% des dirigeants qui siégeaient à la Direction générale sont de nationalité étrangère (11 sur 13 dirigeants) alors que seulement 15% ont la nationalité suisse.

Ces résultats confirment deux évolutions majeures du recrutement des élites économiques par les plus grandes entreprises suisses : d'une part, celle d'une tendance à l'internationalisation des élites dirigeantes qui siègent dans les postes de direction et d'autre part, une tendance différenciée de l'internationalisation des dirigeants qui siègent dans les postes du Conseil d'administration et de la Direction générale entre 2000 et 2010.

Cependant, ces chiffres ne peuvent pas être interprétés comme un signal symptomatique d'une ouverture récente et généralisée des entreprises suisses aux hauts dirigeants étrangers dans les dernières années, si appréhendés de façon isolée. Comme le constatent David et al. (2012, pp. 64), les grandes entreprises suisses étaient déjà fortement internationalisées depuis le début du XXe siècle. D'autres critères, tels que l'internationalisation des formations scolaires, ou encore des carrières, doivent être analysés pour mettre en évidence l'évolution de l'internationalisation des élites économiques suisses.

5.1.2 Internationalisation des élites dirigeantes des entreprises du SMI (par secteur d'activité)

Le constat d'une croissante internationalisation des équipes dirigeantes des entreprises du SMI est implicitement associé à celui d'une internationalisation de ces mêmes entreprises. Ainsi, il est intéressant de vérifier si cette internationalisation se concentre sur un secteur d'activité spécifique ou si elle est similaire dans les différents secteurs d'activité. Comme décrit précédemment, chaque secteur d'activité contribue de façon différente à l'économie suisse.

La catégorisation des entreprises en trois secteurs économiques au sens large rend l'analyse plus systématique. Ainsi, les entreprises faisant partie du secteur de la chimie ont été regroupées dans le secteur « Industrie 1 », les entreprises appartenant aux secteurs de l'industrie des machines, construction, l'alimentation et horlogerie ont été regroupées dans le secteur « Industrie 2 » et les entreprises appartenant aux secteurs d'activité « Finance et Services » ont été regroupées dans le secteur des « Services ».

En analysant la présence des hauts dirigeants étrangers qui siègent dans les trois secteurs d'activité, il est possible de répondre à ma deuxième question de recherche. Ainsi, on constate une tendance différenciée à l'internationalisation parmi les différents secteurs d'activité. Les résultats obtenus montrent la même tendance autant pour le Conseil d'administration que pour la Direction générale. En effet, la majorité des élites dirigeantes de nationalité étrangère siègent en 2010 dans le secteur des Services autant dans le Conseil d'administration que dans la Direction générale. Dans le tableau 1.2, qui porte sur la représentation des dirigeants étrangers siégeant dans les différents secteurs d'activité, il est possible de vérifier que 40 des 107 dirigeants des Conseils d'administration des entreprises du SMI travaillent dans le secteur des Services contre 20 pour la décennie précédente, alors que 37 travaillent dans les entreprises du secteur de la chimie en 2010 (Industrie 1), contre 19 en 2000 et seulement 30 siègent dans le secteur de l'industrie 2, contre 22 en 2000. L'industrie 2 qui accueillait la plupart des dirigeants étrangers en 2000 pour ce qui est des Conseils d'administration des entreprises du SMI cède ainsi la place au secteur des Services en 2010. Dans les postes de la Direction générale des entreprises du SMI, 48 dirigeants étrangers sur 124 siègent

dans le secteur des Services contre 32 en 2000, alors que 45 dirigeants travaillent dans le secteur de l'industrie 1 en 2010, contre 27 en 2000 et 31 travaillent dans le secteur de l'industrie 2 en 2010 contre 32 en 2000. (Tableau 1.2)

Tableau 1.2 – Répartition des dirigeants étrangers parmi les différents secteurs d'activité (au sens large) des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en valeurs absolues (Conseil d'Administration et Direction générale)

| Secteurs d'activité (S/L) | Conseil d'Administration | | Direction Générale | |
|---------------------------|--------------------------|------|--------------------|------|
| | 2000 | 2010 | 2000 | 2010 |
| Industrie 1 | 19 | 37 | 27 | 45 |
| Industrie 2 | 22 | 30 | 32 | 31 |
| Services | 20 | 40 | 32 | 48 |
| Total | 61 | 107 | 91 | 124 |

Note : S/L – Sens Large

Total N Conseil d'Administration 169 dirigeants ;

Total N Direction Générale 213 dirigeants ;

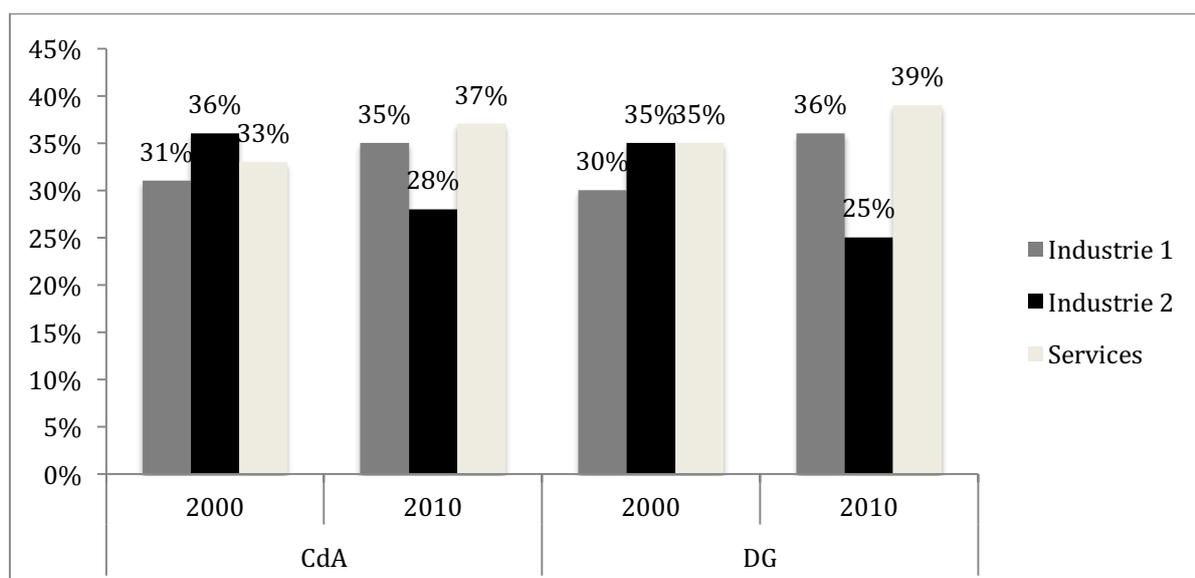
Industrie 1 – Actelion, Clariant, Givaudan, Lonza, Novartis, Roche et Syngenta ; Industrie 2 – ABB, Geberit, Holcim, Nestlé, Richemont et Swatch Groupe ; Services – Adecco, Crédit Suisse, SGS, Swiss-Re, Swisscom, UBS et Zurich Assurances.

Il est donc possible de constater une tendance à l'internationalisation des équipes dirigeantes siégeant surtout dans le secteur des Services des entreprises du SMI et une diminution de la présence des équipes dirigeantes cosmopolites dans le secteur de l'industrie 2, en ce qui concerne les postes du Conseil d'administration des entreprises du SMI. Pour ce qui est du Conseil d'Administration, la place occupée par les dirigeants étrangers dans le secteur de l'industrie 2 en 2000 (36%) a été remplacée par celle du secteur des Services (36% en 2010). En ce qui concerne la Direction générale, le secteur des Services dans les années 2000 accueillait la plupart des dirigeants de nationalité étrangère (36%) et cette proportion tend à augmenter en 2010 (39%).

Ces résultats confirment ceux obtenus par Mach et al. (2012). Les auteurs rendent compte d'un déclin «relatif» de l'industrie des machines (incluse dans le secteur de l'industrie 2) à partir des années 2000 en comparaison avec des secteurs telles que la finance et la chimie. Dans un environnement de globalisation financière, disent-ils

(p.101), « (...) avec une capitalisation boursière élevée et active (...) dans le domaine des assurances et de la chimie (...), les entreprises plus petites [et] moins capitalisées [deviennent aussi] moins centrales. » L'importance croissante du secteur des services en comparaison avec celui de la chimie (Industrie 1) peut être justifiée par l'importance des banques et assurances sur la place financière suisse qui dépasse largement celle des secteurs de la chimie (Industrie 1) et de l'industrie 2.¹² Selon le département fédéral des affaires étrangères, les banques suisses sont les principaux acteurs de la place financière suisse, suivis par les assureurs. Ainsi, fortement actifs sur les marchés internationaux, autant les banques que les assureurs recrutent de plus en plus des élites étrangères pour la gestion de ses entreprises.¹³

Graphique 1b – Évolution de la nationalité des Hauts dirigeants des entreprises du SMI par secteur d'activité entre 2000 et 2010 en % (Conseil d'Administration et Direction Générale).



¹² Département fédéral des affaires étrangères,
Lien:http://www.swissworld.org/fr/economie/place_financiere_suisse/

¹³ Département fédéral des affaires étrangères,
Lien:http://www.swissworld.org/fr/economie/place_financiere_suisse/

5.1.3 Évolution des différentes nationalités des élites dirigeantes de nationalité étrangère

Concernant ma troisième question de recherche, le tableau 1.3 il permet de vérifier des évolutions concernant la représentation et la diversité des nationalités des élites dirigeantes qui siègent dans les postes de direction des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 et des évolutions différenciés entre le Conseil d'administration et la Direction générale.

Les hauts dirigeants qui siègent dans les entreprises du SMI sont majoritairement de nationalité américaine, allemande, française et anglaise. Autant dans le Conseil d'administration que dans la Direction générale des entreprises du SMI, ces 4 nationalités sont les plus présentes en 2000 et 2010. Le tableau 1.3 montre aussi une tendance à l'augmentation de la présence de dirigeants appartenant à ces quatre nationalités. En ce qui concerne autant les postes du Conseil d'administration que de la Direction générale, la nationalité qui ressort en 2010 est surtout l'américaine. Alors qu'en 2000 14 des 60 dirigeants des Conseils d'administration des entreprises du SMI étaient de nationalité américaine, ce nombre double en 2010 jusqu'à 28 (sur 109 dirigeants).

En ce qui concerne les postes de la Direction générale des entreprises du SMI, alors qu'en 2000 15 sur 91 dirigeants était de nationalité américaine, en 2010 ils sont 24 sur 124. L'intensification des relations économiques entre les banques et assurances suisses avec le marché américain et anglophone en général, peut être vue comme l'explication de la présence croissante des dirigeants américains aux têtes des plus grandes entreprises suisses. La proximité géographique autant de l'Allemagne que de la France et l'entretien des relations économiques avec ces deux États notamment en ce qui concerne le secteur bancaire peuvent être vus comme une explication pour la présence croissante des dirigeants de nationalité autant allemande que française.

Tableau 1.3 - Représentation des nationalités des hauts dirigeants étrangers des entreprises du SMI entre 2000-2010, en Valeurs absolues (Conseil d'Administration et Direction Générale)

| Conseil d'Administration | | | Direction Générale | | |
|----------------------------------|-----------|------------|----------------------------------|-----------|------------|
| Nationalités le plus présentes | 2000 | 2010 | Nationalités le plus présentes | 2000 | 2010 |
| Allemande | 15 | 18 | Américaine | 15 | 24 |
| Américaine | 14 | 28 | Anglaise | 15 | 20 |
| Anglaise | 11 | 18 | Française | 15 | 19 |
| Française | 9 | 10 | Allemande | 12 | 23 |
| Nationalités les moins présentes | 2000 | 2010 | Nationalités les moins présentes | 2000 | 2010 |
| Autrichienne | 3 | 6 | Sud-Africaine | 5 | 2 |
| Suédoise | 3 | 3 | Suédoise | 5 | 0 |
| Hollandaise | 2 | 3 | Canadienne | 3 | 4 |
| Italienne | 2 | 2 | Espagnole | 3 | 3 |
| Belge | 1 | 2 | Hollandaise | 3 | 1 |
| Irlandaise | 1 | 0 | Autrichienne | 2 | 2 |
| Canadienne | 0 | 5 | Italienne | 2 | 8 |
| Chinoise | 0 | 5 | Norvégienne | 2 | 0 |
| Sud-Africaine | 0 | 2 | Australienne | 1 | 3 |
| Brésilienne | 0 | 1 | Belge | 1 | 7 |
| Finlandaise | 0 | 1 | Chilienne | 1 | 0 |
| Indienne | 0 | 1 | Danoise | 1 | 0 |
| Mexicaine | 0 | 1 | Écossaise | 1 | 0 |
| Qatarie | 0 | 1 | Finlandaise | 1 | 0 |
| | | | Israélienne | 1 | 1 |
| | | | Luxembourgeoise | 1 | 1 |
| | | | Mexicaine | 1 | 1 |
| | | | Brésilienne | 0 | 1 |
| | | | Indienne | 0 | 1 |
| | | | Japonaise | 0 | |
| | | | Coréenne | 0 | 1 |
| Total | 61 | 107 | | 91 | 124 |

Notes : Total N Conseil d'Administration 169 dirigeants ; Total N Direction Générale 213 dirigeants ;

Les différentes évolutions entre le Conseil d'administration et la Direction générale concernent une tendance dans la diminution de la présence des dirigeants de nationalité européenne, notamment dans la Direction générale. En effet, alors qu'en 2000 il y avait 13 différentes nationalités européennes dans la Direction générale en 2010, il y avait seulement 10. Par contre dans le Conseil d'administration ce numéro ne diminue pas. Ce qui est frappant autant dans le Conseil d'administration que dans la Direction générale des entreprises du SMI est l'élargissement de l'internationalisation des élites dirigeantes auquel nous assistons en 2010, le l'Europe vers les États-Unis et les pays émergents. Ici, les pays émergents désignent ceux qui connaissent depuis les années 1980 une rapide croissance de leurs économies, représentant de façon croissante un intérêt particulier pour l'investissement des entreprises des pays développés au niveau international. (Jaffrelot, 2008) Selon Jaffrelot (2008), « (...) les pays émergents se définissent (...) par leur décollage économique (...) [ayant] certains d'entre eux [un] poids croissant (...) dans l'économie mondiale». Étant donné l'inexistence d'une énumération des pays qui appartiennent à la définition de pays émergents, je me suis basée sur la vision du magazine *Forbes* concernant cette définition. Ainsi, les pays émergents sont tous ceux qui appartiennent aux marchés africain, asiatique (à l'exception du Japon), Amérique latine et Moyen-Orient.¹⁴

Alors que dans les années 2000 il était possible de trouver la présence d'une seule nationalité extra-européenne (américaine) parmi les postes du Conseil d'administration et 7 nationalités extra-européennes parmi les postes de la Direction générale (dont 4 pays émergents), en 2010, des changements interviennent. Le plus grand changement est vérifié parmi les postes du Conseil d'administration que dix ans plus tard siègent huit différentes nationalités extra-européennes, dont six provenant des pays émergents. L'augmentation dans la présence des élites dirigeantes prévenantes des pays émergents confirme les résultats de Broustail et Palaoro (2005) d'une croissante importance des économies émergentes dans un contexte de globalisation financière, où les pays émergents «empruntent» le modèle anglo-saxon de formation des élites.

¹⁴ Forbes,

Lien:<http://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2014/05/28/building-histories-of-emerging-economies-one-interview-at-a-time/>

Tableau 1.4 – Évolution de l’élargissement des entreprises du SMI entre 2000-2010 aux nationalités extra-européennes, en Valeurs absolues (Conseil d’Administration et Direction Générale)

| Nationalités | Conseil d’Administration | | Direction Générale | |
|-------------------------|--------------------------|------|--------------------|------|
| | 2000 | 2010 | 2000 | 2010 |
| Européennes | 9 | 9 | 13 | 10 |
| Extra- Européennes : | 1 | 8 | 7 | 10 |
| Dont pays émergents | 0 | 6 | 5 | 8 |

Cette analyse de la répartition et de la diversité des nationalités des hauts dirigeants étrangers des entreprises du SMI permet de confirmer l’internationalisation des équipes dirigeantes des entreprises du SMI. En effet, dans les postes du Conseil d’administration, une extraordinaire augmentation de la diversité des nationalités des hauts dirigeants étrangers intervient comme observé précédemment. Alors qu’en 2000 les nationalités des top managers étrangers siégeant dans les postes du Conseil d’administration de la totalité des entreprises du SMI se confinaient à 10 nationalités, la plupart européennes, en 2010 l’intégralité des hauts dirigeants étrangers provenait de 17 nationalités différentes, avec des dirigeants d’origine chinoise, brésilienne, indienne, mexicaine ou même qatarie. Concernant la Direction générale et en comparaison avec Conseil d’administration, il existait déjà une grande diversité de nationalités dont la présence de nationalités telles que la chilienne, l’israélienne ou la mexicaine. En 2010, la diversité des nationalités se maintient, autant au niveau de la présence des nationalités européennes que des nationalités extra-européennes. La présence de nationalités brésilienne, mexicaine, indienne, coréenne, japonaise ou israélienne est aussi remarquable.

L’augmentation de la présence des dirigeants étrangers originaires des pays extra-européens (et notamment des pays émergents) est liée à des stratégies de diversification des nationalités des équipes dirigeantes. Prenons l’exemple de Swiss-Re, entreprise dans notre échantillon qui détient la plus grande quantité de dirigeants prévenants des pays émergents présents dans les postes du Conseil d’administration

pour l'année 2010. La présence des élites dirigeantes de nationalité chinoise, mexicaine et australienne peut être vue comme un résultat logique de la stratégie de l'entreprise dans le but d'atteindre les marchés émergents: «*Insurance companies redeploy capital by selling a closed book to reinvest the money released into building up a market presence in emerging markets*». ¹⁵

La diversification dans le recrutement des élites dirigeantes résulte ainsi de l'intensification des relations économiques entre entreprises dans un monde globalisé. Selon Delapierre, (1996, pp.13), «*La globalisation conduit les firmes multinationales à mettre en œuvre leurs stratégies et à structurer leurs activités à l'échelle de la planète tout entière*», et le recrutement des dirigeants «internationaux» fait partie de ses stratégies. Finalement, l'analyse de la « dimension nationalité » des élites dirigeantes qui siègent dans les entreprises suisses du SMI entre 2000 et 2010 permet premièrement de constater une internationalisation croissante des postes de direction et notamment des postes de la Direction générale de ces mêmes entreprises.

Dans la littérature internationale, le constat de l'internationalisation des équipes dirigeantes des grandes entreprises de l'Europe occidentale avait déjà été mis en valeur par une diversité d'auteurs (voir par exemple Mach et al, 2012; pp.80, Davoine, 2005, pp.94; Suleiman et Mendras, 1995, pp.7; Dudouet et Grémont, 2010, pp.14; Delapierre, 1996, pp.12). Plusieurs explications sont ainsi apportées pour justifier cette internationalisation. Selon Bauer et Bertin-Mouro (1995) cette internationalisation est le fruit des caractéristiques liées à la globalisation économique, telles que « (...) *l'intensification de la concurrence, la diminution du rôle économique de l'État, l'ouverture des frontières et l'internationalisation des marchés* » (pp. 49).

Le « *retrait* » du rôle de l'État ou du moins la redéfinition de celui-ci, notamment à travers la construction d'un espace européen et d'une multiplication des régionalismes, où les relations entretenues entre les entreprises suivent les règles de « (...) *la mondialisation des marchés (...)* » contribue aussi à ce changement. (Bauer et Bertin-Mouro, 1995, p. 51). Comme vu précédemment, la plus forte internationalisation des postes de la Direction générale au détriment des postes du Conseil d'administration est

¹⁵ Swiss-Re web site: http://www.swissre.com/admin_re/admin-industry/

le résultat des mécanismes de protection dans l'accès aux postes du Conseil d'administration par les élites étrangères, notamment à cause de l'importance du rôle stratégique que ces postes entretiennent pour les décisions clés des entreprises. Ainsi, jusqu'aux années 2005, la majorité des élites dirigeantes siégeant dans les postes du Conseil d'administration devaient être de nationalité suisse. Deuxièmement, cette internationalisation est de loin plus visible parmi le secteur des « Services », grâce au rôle central joué par ce secteur dans la place financière suisse. Finalement, l'avènement de la présence des dirigeants de nationalité étrangère provenant d'une diversité de pays européens et extra-européens et notamment des pays émergents montre l'importance croissante de l'adoption des stratégies permettant aux entreprises de s'adapter à un environnement international de plus en plus compétitif.

Pour les plus grandes entreprises suisses, touchées de manière précoce par le processus de mondialisation et de globalisation financière, et fortement actives sur les marchés internationaux, l'internationalisation des équipes dirigeantes est une des caractéristiques permettant aux élites économiques suisses de produire une nouvelle autorité légitime, essentielle pour renforcer leur rôle dans l'économie globale.

5.2 Le Genre

5.2.1 La présence de l'élite féminine

L'analyse du tableau 2.1 rend compte de l'évolution de la présence des élites dirigeantes féminines dans les postes de direction des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 et de différentes évolutions relatives au Conseil d'administration et à la Direction générale.

Ainsi, avec seulement 21 femmes parmi les 205 dirigeants des postes du Conseil d'administration en 2010 et 11 parmi les 181 dirigeants des postes de la Direction générale en 2010, la proportion des femmes qui siègent parmi les postes de Direction des plus grandes entreprises suisses reste très faible. Comme l'avait déjà remarqué Davoine (2005, p. 94) « *Rares sont les femmes qui occupent des postes clés (...)* ». Cependant, il est effectivement possible de vérifier une tendance à l'augmentation de la présence des femmes parmi les postes de direction des entreprises du SMI entre 2000 et 2010.

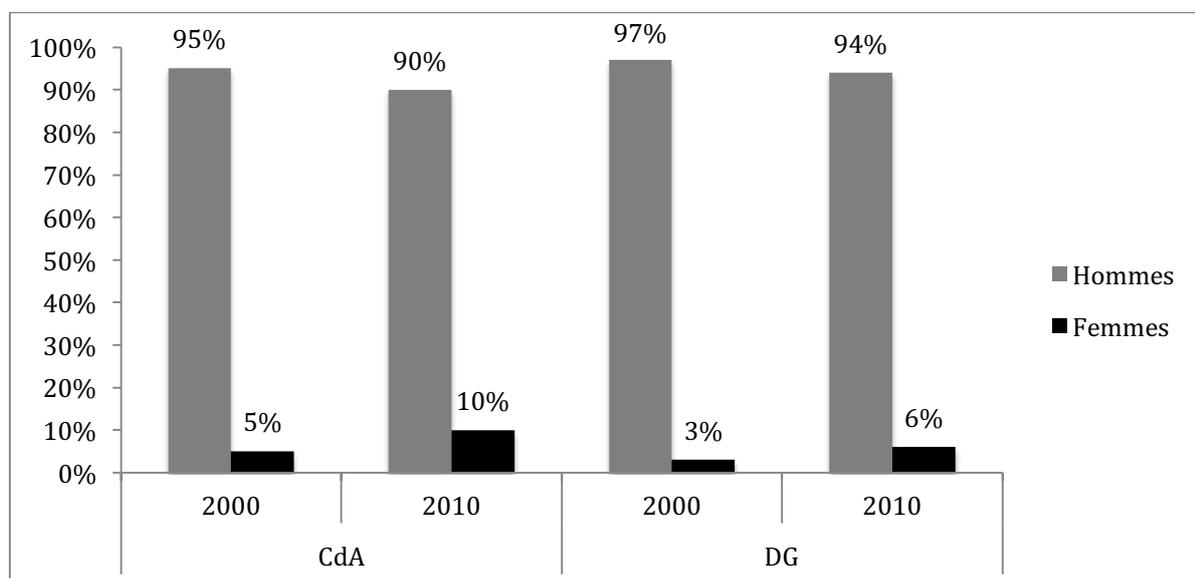
Tableau 2.1 – Répartition des Hauts dirigeants féminins parmi les entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en Valeurs absolues (Conseil d'Administration et Direction générale)

| Genre | Conseil d'Administration | | Direction Générale | |
|---------|--------------------------|------|--------------------|------|
| | 2000 | 2010 | 2000 | 2010 |
| Hommes | 171 | 184 | 196 | 168 |
| Femmes | 10 | 21 | 6 | 11 |
| Inconnu | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 181 | 205 | 202 | 179 |

Notes : Total N Conseil d'Administration 387 dirigeants ; Total N Direction Générale 381 dirigeants ;

Il est aussi possible de vérifier des évolutions différenciées concernant le recrutement des élites dirigeantes féminines, entre les Conseils d'administration et la Direction générale. Notons que pendant l'année de 2000, 95% des hauts dirigeants siégeant dans le poste du Conseil d'administration de l'intégralité des entreprises du SMI étaient des hommes, et seulement 5% étaient des femmes. La même situation s'observait en 2000 concernant la présence des femmes parmi les hauts dirigeants siégeant dans les postes de Direction générale, sauf que dans cet organe, le taux des dirigeants féminins était encore plus faible. En effet, seulement 3% des hauts siégeant dans les postes de Direction générale étaient des femmes. Cependant, une augmentation de 50% s'est opérée en 2010, autant dans les postes du Conseil d'administration que dans ceux de la Direction générale. En 2010, 10% des dirigeantes siégeant dans le Conseil d'administration étaient des femmes, contre 5% en 2000, et 6% des dirigeantes siégeant dans la Direction générale étaient des femmes, contre 3% en 2000. Ainsi, il est possible de constater une plus grande augmentation des élites dirigeantes féminines dans les postes du Conseil d'administration des entreprises du SMI que parmi les postes de la Direction générale. (Graphique 2a)

Graphique 2a - Évolution de la proportion des Hauts dirigeants féminins présente dans les entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en % (Conseil d'Administration et Direction Générale)



Ces résultats confirment les résultats récents des débats au sein du Département fédéral de l'économie suisse (DFE), constatant qu'au contraire des hommes, les femmes qui sont dans les postes de direction, «(...) en font une utilisation moins ciblée et moins stratégique (...)» de leurs réseaux. (pp.14) Ainsi, contrairement à ce qui a été constaté dans le chapitre dédié à la nationalité, notamment concernant l'internationalisation des entreprises du SMI entre 2000 et 2010, cette tendance différenciée dans la présence des femmes parmi les deux postes de direction des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 est liée à la nature différente du travail réalisé au sein des postes du Conseil d'administration ou de la Direction générale. Le rôle dans la définition de stratégies et des lignes directrices des entreprises, joué dans le Conseil d'administration, tend ainsi à être plus facilement délégué aux femmes que le rôle opérationnel procuré à la Direction générale. Malgré le constat des évolutions différenciées entre le Conseil d'administration et la Direction générale concernant la présence des élites dirigeantes du genre féminin, ces résultats mettent en évidence le fait que les femmes sont clairement en retrait par rapport aux hommes dans les postes de direction des plus grandes entreprises suisses et notamment en ce qui concerne leur présence parmi les hauts dirigeants siégeant dans les postes de la Direction générale. La direction de l'entreprise continue d'appartenir

aux dirigeants masculins, même si nous pouvons vérifier une tendance au recrutement croissant des élites féminines par les plus grandes entreprises suisses et surtout dans les postes du Conseil d'administration.

5.2.2 La présence des élites dirigeantes féminines de nationalité étrangère

Malgré la faible proportion des élites féminines parmi les équipes dirigeantes des entreprises du SMI, il est possible de constater un recrutement croissant de femmes étrangères pour la gestion des entreprises du SMI, et surtout en ce qui concerne les postes du Conseil d'administration, ce qui répond à la deuxième question de recherche formulée en rapport avec le genre. En effet, 12 des 21 femmes présentes dans les postes du Conseil d'administration des entreprises du SMI sont en 2010 de nationalité étrangère, alors qu'en 2000 ce nombre était seulement de 4 des 10 femmes présentes.

Les résultats concernant la présence des élites étrangères féminines entre 2000 et 2010 dans les postes de la Direction générale des plus grandes entreprises suisses montrent la même tendance. En 2010, 6 des 11 femmes siégeant dans les postes de la Direction générale des entreprises du SMI sont de nationalité étrangère alors qu'en 2000, seulement 4 sur 6 le sont.

Tableau 2.2. – Présence des Hauts dirigeants féminins de nationalité étrangère parmi les hauts postes des entreprises du SMI entre 2000 et 2010

| Hautes Dirigeantes | Conseil d'Administration | | Direction Générale | |
|--------------------|--------------------------|------|--------------------|------|
| | 2000 | 2010 | 2000 | 2010 |
| Suisses | 6 | 9 | 2 | 5 |
| Étrangères | 4 | 12 | 4 | 6 |
| Total N | 10 | 21 | 6 | 11 |

Notes : Total N Conseil D'Administration entre 2000 et 2010 – 31 dirigeantes ; Total N Direction Générale entre 2000 et 2010 – 17 dirigeantes

Ces résultats mettent aussi en évidence la tendance à l'internationalisation des élites dirigeantes féminines qui siègent parmi les postes de direction des plus grandes entreprises suisses, et notamment celles qui siègent parmi les postes du Conseil

d'administration. Cependant, il est difficile d'analyser ces résultats de façon plus approfondie, à défaut de données détaillées portant sur cette thématique. Les résultats obtenus dans les études quantitatives sur les élites ne sont pas assez significatifs quand il s'agit d'analyser la dimension genre contrairement aux dimensions telles que la nationalité, formation ou carrière où les effectifs sont plus élevés.

L'analyse de la dimension genre des élites dirigeantes qui siègent parmi les entreprises suisses du SMI entre 2000 et 2010 permet principalement de constater le retrait des femmes de la gestion des plus grandes entreprises suisses. Malgré ce retrait il est possible de constater une augmentation croissante du nombre de femmes qui siègent parmi les postes de direction des plus grandes entreprises suisses et leur internationalisation croissante notamment en ce qui concerne les postes du Conseil d'administration, postes dont le rôle de définition de la stratégie de l'entreprise est le plus ouvert au recrutement des élites dirigeantes féminines. L'internationalisation des postes de direction des entreprises du SMI est plus forte parmi le secteur des services, secteur central pour l'économie suisse, comme observé précédemment. Finalement, il est possible de conclure sur la rareté d'études réalisées sur la question du rôle de la femme et sur l'internationalisation des élites dirigeantes féminines de nationalité étrangère des postes de direction, ce qui rend difficile l'analyse des résultats obtenus dans l'étude quantitative de cette population. En tous cas, le recrutement des élites dirigeantes du genre féminin de nationalité étrangère ne semble pas être une des caractéristiques de la production d'une nouvelle autorité légitime qui permettrait aux entreprises suisses d'améliorer la compétitivité des entreprises globales dans le contexte actuel de globalisation financière.

Comme observée de façon systématique précédemment, l'internationalisation des équipes dirigeantes trouve son essor surtout dans les postes de la Direction générale déjà extrêmement internationalisés dans les années 2000. À l'inverse, dans les postes du Conseil d'administration, les équipes dirigeantes s'internationalisent surtout à partir des années 2010. En ce qui concerne l'analyse des trois dimensions formation, carrière et longévité, je me focaliserai seulement sur les postes de la Direction générale pour les raisons indiquées dans la partie méthodologique.

5.3 Formation

5.3.1 Évolution du capital scolaire parmi la Direction générale

La formation des élites d'un pays donné permet de comprendre les caractéristiques du recrutement de ses mêmes. L'analyse de cette dimension me permettra de rendre compte de la tendance à l'internationalisation des compétences des équipes dirigeantes grâce à l'analyse de plusieurs facteurs. Premièrement je me focaliserai sur la quantité de DG siégeant dans les entreprises du SMI qui détiennent une formation académique, ainsi qu'au niveau de formation dans une perspective comparative (DG de nationalité suisse versus DG de nationalité étrangère) et d'évolution (2000-2010). Deuxièmement, je vais m'intéresser autant à l'évolution dans le domaine d'études qu'au lieu d'obtention du diplôme et aussi dans une perspective comparative entre DG de nationalité suisse et DG de nationalité étrangère et évolutive (2000–2010). Finalement, je consacrerai une analyse dans les mêmes termes à la formation en MBA. Ces analyses me permettront de mettre en évidence les transformations qui interviennent dans les plus grandes entreprises suisses ces dernières années concernant la dimension de la formation.

5.3.2 Niveau d'éducation

Les années 2010 marquent un accroissement non négligeable pour ce qui touche à la formation de Directeurs généraux des entreprises du SMI. Parmi les 21 DG des entreprises du SMI en 2000, seulement 2 ne sont pas détenteurs d'un titre universitaire. Entre les 18 DG qui détiennent un titre universitaire, 14 possèdent une Licence, et seulement les 4 restants ont suivi une formation Postgrade (Maîtrise/Doctorat). En 2010, 18 des 20 DG siégeant dans les entreprises du SMI sont détenteurs d'un diplôme universitaire, 16 étant détenteurs d'une Licence et les 2 restant, détenteurs d'une formation Postgrade.

Dans les années 2000, seulement 7 des 18 dirigeants diplômés sont de nationalité étrangère, et en 2010, 15 des 18 Directeurs généraux sont de nationalité étrangère, ce qui représente une croissance très significative par rapport à la décennie précédente.

Alors qu'en 2000 seulement 39% des DG d'origine étrangère contre 61% des DG d'origine suisse détenaient un diplôme universitaire, en 2010 le taux des DG d'origine étrangère qui détiennent un diplôme universitaire s'élève à 72%. Celui des DG d'origine suisse décline d'environ 45%. Effectivement, en 2010, seulement 13% des DG d'origine suisse diplômés sont détenteurs d'un titre universitaire.

(Graphique 3a)

Tableau 3.1 – Capital scolaire des dirigeants de la Direction Générale des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en Valeurs absolues

| Hauts Dirigeants | 2000 | | 2010 | |
|------------------|---------|-----------|---------|-----------|
| | Suisses | Étrangers | Suisses | Étrangers |
| Non Diplômés | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Diplômés | 11 | 7 | 3 | 15 |
| Inconnu | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Si Diplômés : | | | | |
| Licence | 8 | 6 | 3 | 13 |
| Maîtrise | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Doctorat | 2 | 0 | 0 | 1 |

Notes :

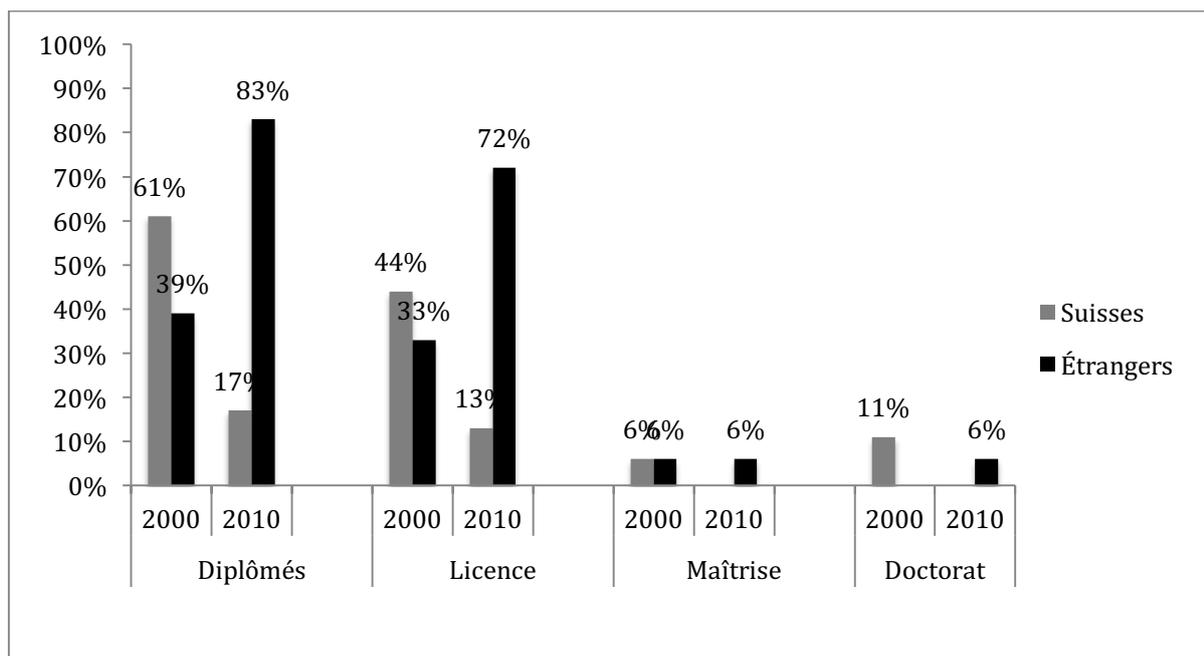
Total N Direction Générale en 2000 = 21 ; Total N Direction Générale en 2010 = 20

* Le MBA (Master in Business Affaires) sera analysé de façon détaillé dans le chapitre 5.3.5

Le graphique 3a permet de constater une nette évolution concernant l'internationalisation des diplômes universitaires des équipes dirigeantes siégeant dans les plus grandes entreprises suisses. Alors qu'en 2000 61% des dirigeants qui détenaient un titre universitaire étaient de nationalité suisse, contre 39% de nationalité étrangère, en 2010, 72% des dirigeants détenant un titre universitaire sont de nationalité étrangère, alors que seulement 13% sont de nationalité suisse. La licence est le choix primordial en termes de formation académique des DG des plus grandes entreprises suisses. Si en 2000 44% des DG ayant accomplie une licence étaient de nationalité suisse, contre 33% de nationalité étrangère, en 2010, à contrario, 72% des DG détenant une licence étaient de nationalité étrangère, contre seulement 13% de nationalité suisse

Il est aussi possible de constater un déclin des formations en Maitrise (à l'exception le MBA qui serait traité de façon isolée) et le Doctorat durant la période analysée. On peut affirmer que la détention d'un diplôme universitaire, et plus spécifiquement d'une Licence, est une des conditions exigées par les entreprises suisses pour le recrutement. Dans leur majorité, les DG des entreprises du SMI qui disposent des conditions désignées ci-dessus sont d'origine étrangère, ce qui indique que les caractéristiques associées à une provenance tierce font partie des critères de recrutement pour le poste de la Direction générale.

Graphique 3a – Évolution dans la détention du diplôme universitaire des Directeurs Généraux des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en %



Ainsi, en rapport avec ma première et deuxième question de recherche formulée sur la dimension formation, il est possible de constater des modifications dans les parcours de formation des élites dirigeantes des entreprises du SMI siégeant parmi les postes de direction. Ainsi, on constate l'importance croissante des formations académiques et notamment d'une licence dans l'accès aux postes de direction est chaque fois plus importante en détriment des formations en Master et Doctorat. Il est aussi possible de

trouver des évolutions différenciées dans le capital scolaire, entre les dirigeants de nationalité suisse et ceux de nationalité étrangère. En 2010, la majorité des dirigeants détenant une formation académique et notamment une licence, maîtrise ou doctorat sont de nationalité étrangère au contraire de ce qui était constaté en 2000. Cette évolution est liée à la présence croissante des dirigeants que nationalité étrangère qui siègent parmi les plus grandes entreprises suisses, et à une diminution des dirigeants que nationalité suisse qui siègent parmi celles-ci. Ces résultats confirment ceux des auteurs David et al (2012, pp.65) et Ravasi (2013, pp.6), qui donnent compte dans leurs articles sur les dirigeants des plus grandes entreprises suisses, d'une «(...) *élévation globale du niveau de formation*». Cependant, les changements les plus intéressants ont place par rapport aux évolutions dans le domaine d'études des dirigeants qui siègent dans la Direction générale des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 ainsi que dans le lieu d'obtention du diplôme, ce qui répond à ma deuxième et troisième questions de recherche formulées en rapport avec la formation.

5.3.3 Évolution du domaine d'études dans la Direction générale

Concernant la troisième question de recherche sur la nationalité, le résultat obtenu est intéressant. En effet, on constate des évolutions significatives en ce qui concerne les domaines d'études des DG entre 2000 et 2010, ainsi que des évolutions différenciées dans le domaine d'études entre les dirigeants de nationalité suisse et ceux de nationalité étrangère. Ainsi, les formations économiques (économie et gestion) sont en ascension, au détriment du domaine du droit qui est clairement en déclin. Dans les années 2000, 7 des 21 DG qui siégeaient dans les entreprises du SMI étaient issus de la filière économique, dont 3 étaient de nationalité suisse et 4 de nationalité étrangère. La deuxième filière la plus présente était celle des DG formés en droit (2 DG de nationalité suisse et 1 de nationalité étrangère) et ingénierie (3 DG de nationalité suisse). En 2010, on assiste à une augmentation de la présence des DG formés dans la filière économique. Cependant, seul un des 7 DG formés dans cette filière avait de nationalité suisse. Concernant la filière d'Ingénierie, le changement est aussi remarquable entre 2000 et 2010 : on assiste à un remplacement des 3 DG de nationalité suisse siégeant dans les entreprises du SMI, par 3 DG de nationalité étrangère. Globalement, on constate donc

une internationalisation des formations des équipes dirigeantes des entreprises du SMI en 2010 mais les études en économie deviennent le premier choix en termes de formations des élites économiques suisses et étrangères.

Ces changements renvoient aux travaux de Mach et al. (2012), David et al (2012) et Ravasi (2013). Mach et al. (2012, p. 100), tendent compte du profond changement enregistré par le élites suisses concernant l'éducation et notamment le déclin du domaine d'études de droit au profit du domaine de l'économie, «*[...] gestion d'entreprise et économie politique*». David et al (2012, pp.66) mettent en rapport dans leur article sur les élites économiques suisses, le déclin des filaires juridiques et l'augmentation de formations en science économique avec «*(...) l'impact de la globalisation sur la formation des élites managériales en suisse*», et notamment à une ouverture de la part des élites suisses (...) à une approche plus anglo-saxonne du management». Ravasi (2013. p.12), souligne aussi une «*(...) augmentation des formations dans une discipline économique des top managers de nationalité étrangère*» et le déclin des études en droit. Ainsi, les changements dans la dimension formation confirment une fois de plus l'internationalisation des équipes dirigeantes des plus grandes entreprises suisses et la particularité internationale des caractéristiques de recrutement des élites économiques suisses à l'époque contemporaine. (Tableau 3.2)

Tableau 3.2 – Évolution du Domaine d'Études des Directeurs Généraux du SMI entre 2000 et 2010 en Valeurs absolues

| Domaine d'Études | 2000* | | Domaine d'Études | 2010** | |
|------------------------|---------|-----------|------------------|---------|-----------|
| | Suisses | Étrangers | | Suisses | Étrangers |
| Économie | 3 | 4 | Économie et | 1 | 6 |
| Droit | 2 | 1 | Gestion | | |
| Ingénierie | 2 | 1 | Ingénierie | 0 | 3 |
| Médecine | 1 | 1 | Administration | 1 | 2 |
| Études Internationales | 1 | 0 | et Commerce | | |
| Langues Modernes | 1 | 0 | Biologie | 1 | 2 |
| Maths et | 1 | 0 | Chimie et | | |
| Physique | | | Maths | | |
| | | | Médecine | 0 | 1 |
| | | | Zoologie | 1 | 0 |

* - Notes : Inconnu – 4 dirigeants

** - Notes : Inconnu – 2 dirigeants

5.3.4 Évolution du lieu d'obtention du diplôme dans la Direction Générale

L'analyse des origines scolaires nous permet de vérifier l'importance attribuée par les entreprises du SMI à la qualité des compétences internationales, et notamment aux compétences acquises dans les universités en dehors de la Suisse. À travers l'analyse du lieu d'obtention des diplômes, des Directeurs généraux siégeant dans les entreprises du SMI nous pouvons accéder aux changements qui ont eu place entre les années 2000 et 2010 par rapport à cette dimension. Les différences entre les parcours des DG d'origine suisse et étrangère nous permettent de vérifier si les cursus académiques des élites économiques suisses se sont ou pas internationalisés.

Sur cette dimension analytique on constate aussi des modifications significatives et notamment des évolutions différenciées dans le lieu d'obtention du diplôme entre les dirigeants suisses et étrangers qui siègent parmi la Direction générale.

Alors qu'en 2000, 8 des 18 DG diplômés siégeant dans les entreprises suisses du SMI avaient conclu leurs études dans une université suisse et seulement 4 dans une université à l'étranger, en 2010, seulement 3 DG de nationalité suisse avaient conclu leurs études dans une université suisse et 1 dans une université à l'étranger. Pour l'année 2000, la totalité des 6 DG de nationalité étrangère avaient conclu leurs études dans une université à l'étranger. En ce qui concerne l'année 2010, la totalité des 12 DG de nationalité étrangère avait aussi conclu ses études dans une université à l'étranger. Il est alors déjà possible de constater à cette époque (années 2000) des signes d'internationalisation des parcours académiques des DG siégeant dans les grandes entreprises suisses. Ces signes d'internationalisation des parcours scolaires sont particulièrement plus visibles dans le parcours académique des dirigeants de nationalité suisse, qui s'adaptent graduellement climat cosmopolite émergent¹⁶ dans les entreprises du SMI. Ce changement progresse de façon plus surprenante dans les années 2010 grâce à l'augmentation du nombre de DG siégeant dans les entreprises du SMI.

¹⁶ International, ouvert à ce qui est étranger.

L'analyse de cet aspect de la Formation des DG qui siègent dans les plus grandes entreprises suisses nous révèle aussi un profond changement au niveau des pratiques liées au choix des institutions universitaires pour la conclusion d'une formation universitaire. Avant, dans les années 2000, la majorité des DG suivaient leur formation académique soit à l'Université de St Gall¹⁷, soit à l'ETH Zürich. Dans les années 2010, bénéficier d'un diplôme provenant d'une université étrangère semble être une des critères de recrutement majeur des plus grandes entreprises suisses.

| 2000 | Suisses | Étrangers | 2010* | Suisses | Étrangers |
|--------------------|---------|-----------|--------------------|---------|-----------|
| Université (Pays): | | | Université (Pays): | | |
| St. Gall (CH) | 3 | 0 | Geneve College | 1 | 0 |
| ETH Zürich (CH) | 2 | 0 | (USA) | | |
| Bâle (CH) | 1 | 0 | ENSEEIH (FR) | 0 | 1 |
| Oxford (GB) | 1 | 0 | IEP, Paris (FR) | 0 | 1 |
| Berne (CH) | 1 | 0 | Kalamazoo College | 0 | 1 |
| Genève (CH) | 1 | 0 | (USA) | 0 | 1 |
| Innsbruck (AT) | 1 | 0 | Louvain (BE) | | |
| Lyon (FR) | 1 | 0 | Mannheim (DE) | 0 | 1 |
| ETH Berlin (DE) | 1 | 0 | Solvey Business | 0 | 1 |
| Harvard | 1 | 1 | School Paris (FR) | 0 | 1 |
| Toronto (CAN) | 0 | 1 | Stanford (USA) | | |
| Keele (GB) | 0 | 1 | Innsbruck (AT) | 0 | 1 |
| Montréal (CAN) | 0 | 1 | Bâle (CH) | 1 | 0 |
| Vienne (AT) | 0 | 1 | Fribourg (CH) | 1 | 0 |
| ETH Göteborg | 0 | 1 | Montréal (CAN) | 0 | 1 |
| (SWE) | | | Saarbrücken (DE) | 0 | 1 |
| | | | Stuttgart (DE) | 0 | 1 |
| | | | St. Gall (CH) | 1 | 0 |
| | | | Chicago (USA) | 0 | 1 |

¹⁷ Article de Presse – « A Saint-Gall, l'usine qui forme l'élite de la nation »
<http://www.bilan.ch/economie-les-plus-de-la-redaction/saint-gall-lusine-qui-forme-lelite-de-la-nation>

Tableau 3.3 – Lieu d’obtention du diplôme (Directeurs Généraux du SMI en 2000/2010)

Valeurs Absolues

* - Notes : Inconnues – 2 dirigeants

L'évolution des origines scolaires des DG siégeant dans les entreprises du SMI, confirme à son tour le fort processus d'internationalisation des plus grandes entreprises suisses. Comme observé dans le graphique 3.d., concernant l'évolution de l'internationalisation des origines scolaires des entreprises du SMI, il est possible de constater qu'en 2000, 40% des DG avaient conclu ses études dans une université suisse contre 15% en 2010, alors que 45% des DG (20% de nationalité suisse et 25% de nationalité étrangère) avait conclu ses études dans une université à l'étranger en 2000, contre 65% (55 de nationalité suisse et 60% de nationalité étrangère) pour l'année de 2010. Ces résultats tendent à la confirmer ceux de Mach et al. (2012. P. 100), qui rendent compte de l'importance contemporaine d'un parcours académique qui privilégie « *l'internationalisation* ».

5.3.5 Professionnalisation du management : le rôle croissant du MBA

L'analyse du nombre de hauts dirigeants qui obtiennent un Master in Business Affaires (ou Master en Business Administration) permet de constater le plus grand changement intervenu au niveau de la formation dans les entreprises suisses à l'époque moderne et de constater l'impact de la globalisation sur la formation des équipes dirigeantes. Dans ce chapitre, deux caractéristiques principales seront analysées. Premièrement, je me focaliserai sur la quantité de DG qui a obtenu un MBA, autant en 2000 qu'en 2010 afin de vérifier quels changements sont intervenus entre ces deux cohortes. Deuxièmement, je vérifierai dans quelles institutions ont été obtenus les MBA, pour voir dans quelle mesure le prestige de l'institution dans laquelle le MBA a été obtenu est un critère important pour le recrutement des hauts dirigeants Le facteur internationalisation sera naturellement pris en compte, notamment la quantité des dirigeants de nationalité étrangère qui détiennent ce genre de formation et l'importance des institutions

étrangères pour l'obtention du MBA. Je répondrai ainsi aux dernières questions de recherche formulées en rapport avec la formation.

Le «Master in Business Affaires» (MBA) est une formation postgrade qui reflète la professionnalisation et internationalisation de cursus des dirigeants d'entreprise. Ce programme dispensé par les Business Schools connaît une certaine notoriété résultante des exigences d'une formation pouvant notamment être considéré comme hautement spécialisée. En effet, ces programmes reposent sur la transmission de connaissances de gestion d'entreprise, où les participants développent des capacités techniques élevées en matière de management. Cette formation est reconnue au niveau international. Une croissance dans le suivi de ce genre de formation par les équipes dirigeantes des plus grandes entreprises suisses, peut être considérée comme un résultat de la globalisation financière, où les entreprises vivant dans un environnement de croissante concurrence internationale optent pour un recrutement des dirigeants spécifiquement formés pour être rapidement opérationnels dans le monde de l'entreprise.

Le tableau 3.4 porte sur l'évolution dans l'obtention d'un MBA par les DG des entreprises du SMI entre 2000 et 2010. Il est possible de constater que malgré un apparent déclin du nombre total de dirigeants détenant un MBA entre 2000 et 2010, une internationalisation des cursus, ainsi qu'une professionnalisation des équipes dirigeantes des entreprises du SMI à eu place en 2010. Alors qu'en 2000 5 des 7 DG qui détenaient un MBA étaient de nationalité suisse, contre seulement 2 de nationalité étrangère, ce nombre se modifie en 2010. La totalité des 6 DG qui détiennent un MBA en 2010 était de nationalité étrangère. Le changement concernant la formation des équipes dirigeantes des plus grandes entreprises suisses es confirmé : une préférence est donnée aux dirigeants de nationalité étrangère (autant dans le cas des hommes que des femmes) et particulièrement aux dirigeants possédant une formation plus spécialisée en gestion d'entreprise et internationale telle que le MBA.

Tableau 3.4 – Évolution dans l’obtention d’un MBA par les Directeurs Généraux du SMI entre 2000 et 2010 en Valeurs absolues

| MBA | 2000 | | 2010 | |
|-----|---------|-----------|---------|-----------|
| | Suisses | Étrangers | Suisses | Étrangers |
| Oui | 5 | 2 | 0 | 6 |
| Non | 7 | 5 | 4 | 10 |

Notes : Inconnu (2000) – 4 dirigeants

Total N en 2000 - 21 dirigeants

Total N en 2010 – 20 dirigeants

Le changement concernant la formation des équipes dirigeantes des plus grandes entreprises suisses est alors confirmé à travers l’analyse de ces données. Pas seulement au moment du recrutement des hauts dirigeants pour la gestion des plus grandes entreprises suisses, une préférence est donnée aux dirigeants de nationalité étrangère (autant dans le cas des hommes que des femmes) comme aux dirigeants possédant une formation plus spécialisée en gestion d’entreprise et internationale telle que le MBA.

Enfin, les données concernant les institutions d’obtention du MBA par les DG des entreprises du SMI confirment aussi l’impact de la globalisation financière sur les formations des équipes dirigeantes des plus grandes entreprises suisses. En effet, 5 des 6 DG ayant suivi un MBA en 2000, ont fréquenté des institutions à l’étranger. (Voir tableau 3.7) L’INSEAD Business School française a été l’institution la plus choisie pour suivre cette formation. En 2010, 5 des 6 DG ayant suivi un MBA, ont aussi fréquenté des business schools à l’étranger. Selon le ranking de Forbes les plus prestigieuses business schools sont les Américaines.¹⁸ Les Écoles de Chicago et Harvard (présentes dans notre analyse, voir tableau 3.7) sont placées dans les premières places. Mais le ranking portant sur les plus prestigieuses business schools non américaines montre l’importance des écoles telles que l’INSEAD (FR), l’IMD (CH), London Business School (GB)¹⁹, aussi présentes dans notre analyse (voir tableau 3.7). À partir de cette analyse, il devient

¹⁸ Forbes,

Lien: http://www.forbes.com/lists/2011/95/best-business-schools-11_land.html

¹⁹ Forbes,

Lien: <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2011/08/10/the-best-international-business-schools/>

évident que l'importance d'une formation en MBA est aussi associée au prestige de l'École où cette formation est réalisée. Ces résultats rejoignent ceux de Davoine (2005, p. 97), qui rend compte du fait que le MBA est une formation suivie de façon croissante dans des établissements de prestige. Selon l'auteur, la plupart de ces diplômés sont obtenus dans des institutions américaines, une partie en Suisse, notamment à l'IMD Lausanne et d'autres encore en France à l'INSEAD. Effectivement en 2000, les 4 DG de nationalité suisse présents dans l'échantillon avaient majoritairement obtenu leur MBA à l'INSEAD en France, à l'IMD Lausanne et à Harvard aux États-Unis. Par contre en 2010, quelques modifications s'opèrent. Malgré le fait que les universités américaines de prestige continuent d'être les institutions les plus fréquentées, la London Business School et l'institution suisse de St Gall se rajoutent à la liste.

3.5 – Institution de l'obtention d'un MBA des Directeurs Généraux du SMI en 2000 et 2010 (Valeurs absolues)

| 2000 | Suisses | Étrangers |
|-------------------------------|---------|-----------|
| INSEAD (FR) | 3 | 0 |
| Harvard Business School (USA) | 1 | 1 |
| IMD Lausanne (CH) | 1 | 0 |
| Université de Toronto (CAN) | 0 | 1 |

| 2010 | Suisses | Étrangers |
|--------------------------------|---------|-----------|
| Université de Harvard (USA) | 0 | 1 |
| London Business School (GB) | 0 | 1 |
| Université Robert Moris (USA) | 0 | 1 |
| Université de Californie (USA) | 0 | 1 |
| Université de St. Gall (CH) | 0 | 1 |
| Université de Chicago (USA) | 0 | 1 |

Ces résultats mettent alors en évidence la réponse aux deux dernières questions de recherche formulées en rapport avec la formation. Les modifications dans le profil sociologique des élites dirigeantes siégeant au sommet des entreprises suisses sont caractérisées par une professionnalisation du management se traduisant par le rôle croissant du MBA. Les évolutions différenciées dans l'obtention du MBA entre les

dirigeants suisses et étrangers qui siègent dans la Direction générale sont le fruit d'une internationalisation de la formation, où les DG de nationalité étrangère ont le rôle central. La même situation se vérifie pour ce qui est des évolutions concernant l'institution d'obtention du MBA par les dirigeants qui siègent parmi la Direction générale, et des évolutions différenciées dans l'institution d'obtention du MBA entre les dirigeants suisses et étrangers qui siègent dans la Direction générale.

L'importance croissante de l'obtention d'une formation en MBA mène naturellement à une internationalisation des formations en postgrade (voir graphique 3.e.) qui sont de façon croissante réalisées dans des écoles de prestige international telles que les écoles américaines et européennes. Cette croissance dans le suivi d'une formation type postgrade tel que le MBA est considérée par Mach et al. (2012, p. 80) comme une *«(...) nouvelle source internationale [e] (...) de légitimité», qui diffère de «(...) la vision (...) nationale de l'excellence»* qui prévalait en suisse, notamment en ce qui concernait la réalisation d'une formation académique réalisée à l'intérieur de la suisse. Ravasi (2013, pp.7) et David et al. (2012, pp. 66) soutiennent que l'augmentation du nombre de dirigeants siégeant dans les entreprises suisses qui suivent une formation en MBA est le résultat d'une croissante professionnalisation de la fonction de dirigeant, ainsi que d'une internationalisation du profil de ses mêmes.

5.4 Carrière et longévité

Finally, l'analyse de l'internationalisation des carrières ainsi que du niveau d'entrée dans l'univers de l'entreprise permettra de consolider les hypothèses identifiés dans la littérature, selon lesquelles l'augmentation du recrutement des élites étrangères pour la gestion des plus grandes entreprises suisses sont le fruit des transformations dans le profil sociologique des élites économiques et de l'impact de la globalisation sur celles-ci. Concernant les parcours de carrière des DG qui ségent dans les plus grandes entreprises suisses, il est intéressant d'analyser l'importance que celles-ci accordent au facteur « cosmopolite » des carrières des élites dirigeantes. Ainsi, ce qui sera analysé dans cette dimension, porte sur l'expérience internationale de travail des DG. Si le dirigeant a une expérience de travail dans un ou plusieurs pays avant d'être engagé auprès des entreprises du SMI, il sera considéré comme ayant une carrière internationalisée, au

contraire, si le dirigeant ne détient pas une expérience de travail dans un ou plusieurs pays avant d'être engagé auprès des entreprises du SMI il sera considéré comme n'ayant pas une carrière internationalisée.

Dans un deuxième temps, et concernant la longévité des parcours professionnels des DG des entreprises du SMI, l'intérêt porte sur le niveau d'entrée dans l'entreprise. Si le dirigeant arrive directement comme membre du Conseil d'administration ou Direction générale au moment de son engagement, il sera désigné de « Parachuté ». S'il arrive au-dessous de ces deux postes au moment de son engagement, en devenant au fil des années membre du Conseil d'administration ou Direction Générale, il sera désigné de « Montagnard ». Suivant l'exemple des précédentes dimensions, une perspective comparative et évolutive sera réalisée.

5.4.1 Internationalisation des carrières des Élités économiques suisses

Le tableau 4.1. porte sur l'internationalisation des carrières des DG des entreprises du SMI entre 2000 et 2010. Il met en évidence la croissance des carrières internationalisées parmi les DG. En effet, alors qu'en 2000, 7 des 18 DG siégeant dans les entreprises du SMI avaient une carrière internationalisée, en 2010, ce chiffre doublera. Ainsi, en 2010, 12 dirigeants avaient une carrière internationalisée. Autre constat : alors qu'en 2000, seulement 7 DG bénéficiait d'une carrière internationalisée, et 11 pas, en 2010 11 DG bénéficiaient d'une carrière internationalisée alors que le taux des DG de nationalité étrangère ne bénéficiant pas d'une carrière internationalisée pour la même période s'est maintenu fixe. Cette oscillation entre les DG suisses et étrangers, bénéficiant ou pas d'une carrière internationalisée, entre 2000 et 2010, trouve son explication dans l'augmentation du nombre de DG de nationalité étrangère siégeant dans les entreprises du SMI. Il est alors possible d'affirmer que les entreprises accordent une importance croissante aux parcours cosmopolites pour le recrutement de ses hauts dirigeants.

Selon Mach et al. (2012, p. 101) les parcours cosmopolites sont de plus en plus valorisées pour la gestion des plus grandes entreprises suisses : « (...) 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 ».

Selon David et al. (2012, pp.73) et Ravasi (2013, pp.10), ce n'est plus que le résultat de l'émergence d'une nouvelle élite « globalisée ». Cette tendance confirme une fois de plus que la globalisation financière joue un rôle important dans les modifications des caractéristiques sociographiques des élites économiques suisses, et que le recrutement des ces mêmes élites, par les entreprises suisses suit les mutations de l'économie globalisée.

Tableau 4.1 – Internationalisation de la carrière des Directeurs Généraux des entreprises du SMI entre 2000 et 2010 en Valeurs Absolues

| Carrière Internationalisée | 2000 | | 2010 | |
|----------------------------|---------|-----------|---------|-----------|
| | Suisses | Étrangers | Suisses | Étrangers |
| Oui | 4 | 3 | 1 | 11 |
| Non | 6 | 5 | 3 | 5 |
| Total | 10 | 8 | 4 | 16 |

Notes : Inconnu (2000) – 3 dirigeants ; Total N en 2000 – 21 dirigeants ; Total N en 2010 – 20 dirigeants ;

5.4.2 Longévité des carrières des Élites économiques suisses

Pour répondre à la question de recherche formulée en rapport avec des évolutions concernant le niveau d'entrée pour la première fois dans l'entreprise des dirigeants qui siègent parmi la Direction générale, j'ai analysée la dimension longévité. Ainsi, il est possible de vérifier à travers l'analyse du tableau 4.1, une évolution significative entre les années 2000 et les années 2010, concernant notamment une croissance de la présence des dirigeants « montagnards » et « parachutés » de nationalité étrangère et un déclin concernant la présence des dirigeants montagnards et parachutés de nationalité suisse. Il est aussi possible de vérifier des évolutions différenciées concernant le niveau d'entrée dans l'entreprise entre les dirigeants suisses et étrangers siégeant parmi les postes de la Direction générale, En effet, alors qu'en 2000 la majorité des dirigeants autant suisses (8 suisses sur 132) qu'étrangers (4 étrangers sur 6) siégeant parmi les plus grandes entreprises suisses détenaient une carrière de montagnard, en 2010, de changements interviennent. Les changements qui ressortent le plus nettement, sont le déclin de la carrière de montagnard en ce qui concerne les dirigeants de nationalité

suisse, et la croissance de la carrière de parachuté en ce qui concerne les dirigeants de nationalité étrangère.

Tableau 4.2 – Évolution du niveau d’entrée dans l’entreprise (Directeurs Généraux du SMI entre 2000 et 2010)

Valeurs Absolues

| Longévité | 2000 | | 2010 | |
|-------------|---------|-----------|---------|-----------|
| | Suisses | Étrangers | Suisses | Étrangers |
| Montagnards | 8 | 4 | 2 | 7 |
| Parachutés | 4 | 2 | 2 | 9 |
| Total | 12 | 6 | 4 | 16 |

Notes : Inconnu (2000) – 1 dirigeant ;

Concrètement, le déclin du nombre des dirigeants montagnards de nationalité suisse entre 2000 et 2010 est le résultat d’une internationalisation des équipes dirigeantes des plus grandes entreprises suisses. Par contre, en 2010 il est possible de trouver dans les postes de la Directions générale deux types de DG : d’un côté des dirigeants montagnards de nationalité étrangère (7 DG) et de l’autre des dirigeants parachutés de nationalité étrangère (9 DG). Concernant les élites dirigeantes de nationalité étrangère, autant la carrière de montagnard, que celle de parachuté sont en ascension entre 2000 et 2010. La carrière de parachuté est la plus courante parmi les dirigeants de nationalité étrangère. Ces résultats confirment les travaux de Davoine (2005) sur un échantillon de 100 entreprises du SPI et pour les 26 entreprises du SMI pour l’année de 2004, montrant que les carrières suisses hébergent plus de montagnards que des parachutés (pp.97) et ceux de David et al. (2012) qui parlent aussi de la tradition de la carrière de montagnard parmi les élites dirigeantes suisses. Ainsi, il est possible d’observer des changements importants dans le modèle national de sélection des dirigeants. Les plus grandes entreprises suisses tendent à choisir pour leur gestion, des dirigeants avec des compétences reconnues par une expérience de travail et ayant déjà occupé des postes de responsabilité dans des entreprises internationales, au détriment d’un recrutement de dirigeants qui montent dans les échelons de l’entreprise, grâce aux modèles de formation interne (David et al., 2012, pp.72). Ces nouveaux modèles de carrière sont le

résultat de la globalisation financière et notamment du processus de concurrence entrepreneuriale.

Les analyses des dimensions formation, carrière et longévité des élites dirigeantes qui siègent parmi les entreprises suisses du SMI entre 2000 et 2010, soulignent l'internationalisation des postes de direction. Concernant la formation, l'augmentation du niveau éducationnel général, avec une forte internationalisation de la licence, de la maîtrise et du doctorat confirme les effets de la globalisation financière sur le recrutement des élites dirigeantes par les entreprises suisses. Le déclin des études en droit, au profit des études en sciences économiques ainsi que la professionnalisation du management, à travers le rôle croissant du MBA confirme aussi cette tendance. Concernant encore la formation académique, il est encore possible de constater une augmentation des formations réalisées dans des institutions à l'étranger notamment dans les MBA américaines les plus prestigieuses business school. Concernant la carrière, l'internationalisation est fortement valorisée dans le recrutement pour la gestion des plus grandes entreprises suisses. Ainsi, le fait d'avoir réalisé une ou plusieurs expériences dans des entreprises basées dans d'autres pays, rend la carrière légitime pour pouvoir accéder aux postes de direction des plus grandes entreprises suisses. Dans l'échantillon.

Par rapport au niveau d'entrée pour la première fois dans l'entreprise, les résultats rendent compte d'une valorisation des carrières de « parachuté » au détriment d'une carrière de « montagnard ». Ainsi, le fait d'avoir des compétences entrepreneuriales/de gestion acquises en dehors de l'entreprise dans laquelle le dirigeant est recruté, est considéré comme un atout dans une société globalisée où les entreprises se trouvent en concurrence. Il est ainsi possible de conclure dans cette première partie de l'analyse, axée sur les modifications du profil sociographique des élites dirigeantes des plus grandes entreprises suisses, que les élites dirigeantes ont profondément changé dans la période récente, notamment à cause des effets de la globalisation financière sur les modes de recrutement des entreprises suisses, qui doivent s'adapter de façon croissante à un environnement international en mutation. Malgré le fait que le processus de globalisation soit « (...) lent et complexe » (David et al, 2012, pp.73), les effets de ce processus sur les élites dirigeantes des entreprises suisses cotées en bourse, et notamment celles du SMI, sont extrêmement marqués et rendent compte d'une

légitimité croissante des caractéristiques internationales au détriment des caractéristiques nationales. Les présences significatives des dirigeants de nationalité étrangère et des formations internationales, des carrières internationales et des parcours de carrière internationale constituent des indices majeurs de ces changements.

Chapitre 6 – Les raisons du recrutement des élites dirigeantes de nationalité étrangère

Pour répondre aux questions formulées en lien avec mon deuxième axe de recherche, j'analyserai dans ce chapitre les raisons qui poussent les entreprises suisses au recrutement des élites dirigeantes étrangères.

Les informations sur les stratégies de recrutement des plus grandes entreprises suisses ne sont pas abondantes. En effet, il y a peu de données sur les raisons qui poussent au recrutement des élites dirigeantes des entreprises du SMI dans les communications officielles, communiqués de presse et rapports d'activité des entreprises du SMI. Les entreprises se contentent de nous donner un aperçu général sur les caractéristiques liées aux anciennes fonctions, formations et compétences des dirigeants recrutés pour les postes de direction. Cependant, cet aperçu axé sur les caractéristiques des élites dirigeantes reflète le choix des entreprises et donc leurs logiques de recrutement. Ainsi, dans ce deuxième axe d'analyse, les dimensions contextuelles et les raisons qui poussent les entreprises suisses au recrutement des élites dirigeantes de nationalité étrangère seront analysées à travers des études de cas. Cette partie qualitative complètera ainsi la première partie de l'analyse, réalisée de façon quantitative.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, l'internationalisation des élites dirigeantes qui siègent parmi les plus grandes entreprises suisses coïncide avec l'événement de la globalisation financière, se traduisant par l'essor des standards anglo-saxons d'excellence. Les standards anglo-saxons d'excellence tendent à valoriser les expériences et compétences internationales, les formations en management et économie (MBA) et la présence des élites dirigeantes de nationalité extra-européenne, notamment Américaine et aussi celle qui proviennent des pays émergents. En lien avec ma première et deuxième question de recherche je réaliserai deux études de cas qui me permettront de vérifier la validité de ces tendances. La première étude portera sur l'apparente valorisation des dirigeants détenant des parcours de carrière et des expériences cosmopolites, ainsi que des formations en management et économie (MBA). Afin d'obtenir une analyse basée sur les nouvelles élites internationales, seul le Président et Vice-président du Conseil d'Administration, ainsi que le Directeur général et

Administrateur délégué de la Direction générale, recrutés en tant que parachutés, seront pris en compte. La deuxième étude porte sur l'éventuelle valorisation de la nationalité non européenne en détriment de la nationalité européenne dans le recrutement des élites dirigeantes des plus grandes entreprises suisses. Ces études de cas porteront sur des exemples représentatifs de dirigeants qui détiennent des éléments de carrière, compétences, expériences et formation internationales, et qui proviennent d'un pays extra-européen. Pour la deuxième étude de cas, la totalité des dirigeants de nationalité européenne et extra européenne siégeant dans les postes de direction seront pris en compte pour l'analyse.

6.1. L'importance croissante des expériences et compétences internationales

Les changements des politiques de recrutement des plus grandes entreprises suisses se traduisent par la valorisation des formations en management et économie (MBA), des parcours de carrière et des expériences cosmopolites. Dès 2010, la plupart des dirigeants de nationalité étrangère siégeant parmi les postes de direction des entreprises suisses détiennent une autorité légitime internationale, liée à une carrière réalisée dans différentes régions du monde et dont les compétences ont été acquises dans de grandes entreprises internationales. En outre, une partie importante d'entre eux sont détenteurs d'une formation en management et économie (MBA) réalisée dans une université renommée. Il est possible de trouver dans les profils des dirigeants Hubertus von Grünberg (président du Conseil d'administration d'ABB), Robert E. Cawthorn (président du Conseil d'administration d'Actelion), Thomas O'Neil (Vice-président d'Adecco), Peter Brabeck-Lemathe (Vice-président de Crédit Suisse), Castern Schloter (Directeur général de Swisscom), Martin Taylor (président du Conseil d'administration de Syngenta) et Oswald Grübel (Directeur général d'UBS), cette légitimité liée à la carrière et aux expériences internationales. L'allemand Hubertus von Grünberg, président du Conseil d'administration d'ABB, réalise des études en physique à l'université de Cologne²⁰ en Allemagne et est doté d'une carrière internationale réalisée

²⁰ ABB biographies, Hubertus von Grünberg,
Lien:[http://www02.abb.com/global/abbzh/abbzh252.nsf/0/18d846c72845a2e4c12572cf0039e80f/\\$file/cv+hubertus+von+gr%C3%BCnberg.pdf](http://www02.abb.com/global/abbzh/abbzh252.nsf/0/18d846c72845a2e4c12572cf0039e80f/$file/cv+hubertus+von+gr%C3%BCnberg.pdf)

majoritairement en Allemagne, au Brésil et aux États-Unis.²¹ Robert Cawthorn, qui assume depuis les années 2000 la présidence du Conseil d'administration d'Actelion est doté d'une expérience internationale, notamment réalisée aux États-Unis et en Europe²². Le principal atout que l'entreprise Actelion désigne dans le parcours de ce dirigeant de nationalité britannique est la forte mobilité internationale réalisée à l'intérieur de son secteur d'activité et les expériences cosmopolites liées à son parcours international. Thomas O'Neil Vice-président canadien de l'entreprise Adecco est quant à lui formé en sciences économiques (bachelor en commerce de l'Université dans une Université canadienne, détenant une expérience internationale dans des pays comme le Canada, États-Unis et Belgique. Le parcours de Peter Brabeck-Lemathe de nationalité autrichienne est plus atypique. Licencié en sciences économiques à Vienne, ce dirigeant a réalisé un parcours de montagnard au sein de l'entreprise Nestlé, acquérant des compétences et réalisant une carrière internationale, en raison de sa présence en Autriche, États-Unis, France, Suisse, Grande Bretagne, Équateur et Venezuela²³ entre autres. C'est précisément ce qui lui aura permis d'assumer la Vice-présidence de la banque Crédit Suisse à partir de la fin des années 2000. Castern Schloter, Directeur général de Swisscom de nationalité allemande, détient un Bachelor en économie d'entreprise, ainsi qu'une carrière internationale réalisée entre France et Allemagne²⁴. Martin Taylor, président du conseil d'administration de Syngenta de nationalité anglaise, réalise son bachelor en langues orientales à l'université d'Oxford. Il détient avant son entrée en tant que parachuté, un arrièrè international accompli aux États-Unis, Luxembourg et Grande Bretagne²⁵. Finalement, nous avons Oswald Grübel, Directeur général d'UBS, de nationalité allemande qui ne détient pas de formation

²¹ Communiqué de presse ABB,

Lien:<http://www.abb.com/cawp/seitp202/91dfc6f05ecb388fc125728a006983a3.aspx>

²² Actelion White Paper, *Actelion's Board of Directors*, pp.20,

Lien:http://www.actelion.com/documents/corporate/publications/WhitePaper_CorporateGovernance.pdf

²³ Bloomberg Businessweek,

Lien:<http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/person.asp?personId=511004&privcapId=5479839>

²⁴ Communiqué de presse Swisscom, Lien:http://www.swisscom.ch/fr/about/medien/press-releases/2006/01/20060120_01_Schloter_wird_CEO_Swisscom.html

²⁵ Bloomberg Businessweek, Martin Taylor Biographie,

Lien:<http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/person.asp?personId=222512662&privcapId=6182743&previousCapId=808038&previousTitle=SODEXO>

académique, mais qui a, par contre, une carrière internationalisée accomplie en Angleterre et aux Etats-Unis ²⁶.

Chez Joseph Hogan (Directeur général d'ABB), Patrick de Maeseneire (Directeur général d'Adecco), Stefan Borgas (Directeur général de l'entreprise Lonza), Joseph Jimenez (Directeur général de Novartis), Sergio Marchionne (président du Conseil d'administration de SGS), Michael Mack (Directeur général de Syngenta), il est possible de trouver une légitimité liée à la carrière et aux expériences internationales associées à une formation axée sur le domaine de l'administration d'entreprise (MBA). Chez Joseph Hogan, Directeur général d'ABB de nationalité américaine, il est possible de constater une formation dans le domaine des sciences économiques (Bachelor de l'Université américaine Robert Morris) et un MBA de l'université américaine Geneva College ²⁷. Ce dirigeant est pourvu d'une expérience diversifiée, dans des secteurs tels que la santé, le marketing ou la communication et l'entreprise ABB justifie son recrutement par son expérience internationale et son excellente connaissance du marché américain²⁸. Doté d'une expérience et d'un parcours cosmopolite, grâce notamment au passage par des entreprises internationales basées en Europe (Hollande, Grande-Bretagne) et en Amérique (États-Unis). Quant à lui, Patrick de Maeseneire, Directeur général d'Adecco, de nationalité belge, détient comme complément à ses études en ingénierie commerciale réalisée en Belgique à l'Institut Solvay Business School, des études en marketing et administration dans l'université de Bruxelles. Il détient aussi un MBA de la London Business School et de l'INSEAD en France. Il est doté d'une expérience internationale réalisée entre la Belgique et les États-Unis. À l'instar de Stefan Borgas, Directeur général de l'entreprise Lonza de nationalité allemande, ce dirigeant rentre dans l'univers de l'entreprise parachuté directement comme Directeur général. Ce point s'explique en raison d'une carrière axée sur les modèles de légitimité internationaux, telle que le fait d'avoir une expérience professionnelle extrêmement internationalisée, une formation dans le domaine des sciences économiques (Bachelor en Administration d'entreprise)

²⁶ Crédit Suisse biographies, Oswald Grübel,

Lien:https://www.credit-suisse.com/governance/en/pop_s_cv_gruebel.jsp

²⁷ ABB biographies, Joseph Hogan, ,

Lien :[https://www02.abb.com/global/abbzh/abbzh252.nsf/0/3b79738ad2670989c12574a9002b8e68/\\$file/CV+Joseph+M+Hogan.pdf](https://www02.abb.com/global/abbzh/abbzh252.nsf/0/3b79738ad2670989c12574a9002b8e68/$file/CV+Joseph+M+Hogan.pdf)

²⁸ Communiqué de presse ABB,

Lien:<http://www.abb.com/cawp/seitp202/f4edfe62fcea4c2bc12574890016f0e7.aspx>

réalisées dans son pays d'origine et un MBA réalisé dans l'Université suisse St Gall²⁹. En effet, Borgas a connu pendant sa carrière une grande mobilité internationale, travaillant avant d'arriver chez Lonza, dans des pays tels que l'Allemagne, Irlande, États-Unis, Israël et Chine, acquérant et développant des compétences internationales dans le domaine de la Chimie. Joseph Jimenez, de nationalité américaine, Directeur général de Novartis Est, est quant à lui détenteur d'une Licence en gestion d'entreprise obtenue à l'université de Stanford aux États-Unis et un MBA de l'université américaine de Californie, associés à une carrière internationale réalisée aux États-Unis et en Angleterre. Sergio Marchionne, président du Conseil d'administration de SGS de nationalité italo-canadienne, détient un MBA de l'université de Windsor au Canada et une carrière réalisée dans plusieurs entreprises internationales³⁰, au Canada, aux États-Unis, en Suisse et en Italie³¹. Michael Mack le Directeur général de Syngenta de nationalité américaine est doté d'une licence en économie du Kalamazoo College aux États-Unis et d'une licence en économie de la Harvard University aux États-Unis, et d'un MBA de l'Américaine Harvard University. Il détient une carrière internationale réalisée aux États-Unis et en Hollande.³²

Brady Dougan³³ (Directeur général du Crédit Suisse) qui ne détient pas une carrière ou des expériences internationales, dispose d'une légitimité qui se repose sur sa formation académique en économie, associée à des compétences en management (MBA) d'une institution renommée (Université de Chicago, États-Unis), ainsi que d'une expérience de travail consolidée dans le domaine de l'investissement effectué aux États-Unis³⁴. La catégorie des dirigeants parachutés de nationalité étrangère, siégeant dans les postes de direction des plus grandes entreprises suisses qui ne sont pas investis d'une carrière, expérience internationale ou d'une formation en management et économie est réduite à Hariolf Kottman de nationalité allemande (Directeur général de Clariant) et Harmut

²⁹ Forbes, Stefan Borgas biographie,
Lien: <http://www.forbes.com/profile/stefan-borgas/>

³⁰ Business, Sergio Marchionne biographie,
Lien: <http://www.business-bios.com/sergio-marchionne/>

³¹ Webpage Chrysler, Sergio Marchionne biographie,
Lien: <http://media.chrysler.com/newsrelease.do;jsessionid=2FD6852851575DF8213B3ACCA9162BE1?&i d=8800&mid=>

³² Bloomberge Businessweek, Michael Mack Biographie,
Lien: <http://investing.businessweek.com/research/stocks/people/person.asp?personId=11147079&ticker=DE>

³³ Brady Dougan biographie,
Lien: [Crédit Suisse Executive Board, https://www.credit-suisse.com/governance/en/executive_board_cs.jsp](https://www.credit-suisse.com/governance/en/executive_board_cs.jsp)

³⁴ Communiqué de presse Credit Suisse, Lien: http://www.csfb.com/news/html/2002/oct_30_2002.shtml

Reuter, aussi de nationalité allemande (Vice-président de l'entreprise Geberit). Pour conclure sur les profils des dirigeants parachutés présents dans les entreprises du SMI qui ne sont pas dotés d'une autorité légitime internationale, cette étude de cas portant sur l'importance croissante des expériences et des compétences internationales rend compte d'une homogénéité concernant le profil des élites dirigeantes de nationalité étrangère qui sont sélectionnés par les plus grandes entreprises suisses. Les élites dirigeantes étrangères siégeant parmi les plus grandes entreprises suisses sont recrutées par leurs expériences et compétences internationales. Le fait d'avoir réalisé des études à l'étranger, d'avoir occupé des postes de responsabilité dans des entreprises internationales du secteur d'activité dans laquelle l'entreprise est active, la forte mobilité internationale (vécu dans plusieurs pays) et les compétences en économie, management ou finance, que ce soit une licence en sciences économiques ou un MBA, font partie des raisons pour lesquelles ces dirigeants sont recrutés pour la gestion des plus grandes entreprises suisses. La faible présence des dirigeants avec un profil qui n'est pas axée sur les expériences et compétences internationales renforce ces résultats.

6.2. La valorisation des nationalités extra-européennes

La majorité des dirigeants de nationalité étrangère qui siègent parmi les plus grandes entreprises suisses continuent d'être de nationalité européenne, notamment allemande, anglaise, française et italienne. Cependant il est possible de vérifier que la présence de dirigeants des pays extra-européens (États-Unis, Canada, Japon et pays émergents) est en croissant développement et trouve son essor en 2010. Le croissant recrutement des élites dirigeantes de nationalité extra-européenne coïncide avec l'événement de la globalisation financière et l'internationalisation des activités des firmes au niveau global. Le choix de la nationalité des élites dirigeantes recrutées se fait par rapport aux marchés visés. La concurrence internationale amène les entreprises à s'établir à l'étranger pour accroître leur activité. L'implantation de l'entreprise dans un marché étranger se fera plus facilement si le dirigeant sélectionné pour le poste de direction détient une connaissance approfondie du pays d'accueil. Ainsi, les compétences dans le domaine d'activité de l'entreprise et une carrière réalisée dans le pays d'accueil légitiment son recrutement. Cette connaissance du marché national permettra à

l'entreprise d'être plus compétitive avec les sociétés locales du même secteur. Prenons pour exemple l'entreprise ABB : L'achat de la plus grande société américaine du secteur des moteurs électriques (Baldor) représente une position de leadership dans le marché américain d'automatisation³⁵. L'entrée dans ce marché se fait logiquement par le biais des dirigeants ayant une forte connaissance de la société et économie américaine ainsi que des compétences spécifiques dans le secteur de l'automatisation. Joseph Hogan, Directeur général d'ABB de nationalité américaine, illustre ce choix. Hogan est doté d'une excellente connaissance du marché américain³⁶, fruit d'une large expérience de travail dans son pays d'origine. Détenant une formation dans le domaine des sciences économiques et un MBA d'une université américaine renommée,³⁷ Hogan est muni de compétences de gestion. Son expérience diversifiée, que ce soit dans les secteurs de la santé, du marketing et ou de la communication, ainsi qu'une expérience internationale, sont des atouts pour son recrutement. Les mêmes caractéristiques sont aussi valable pour Louis Hughes, membre du Conseil d'administration et Tarak Mehta, membre de la Direction générale de l'entreprise ABB. Autant Hughes que Metha détiennent des caractéristiques qui ressemblent à celles de Hogan. Le premier ayant aussi réalisé une partie de sa carrière aux États-Unis, notamment dans de grandes sociétés nord-américaines du secteur de l'automatisation, telles que General Motors. Hughes est aussi détenteur d'un MBA (Harvard Business School) et d'une carrière internationale réalisée en Europe³⁸. Metha détient aussi quant à lui une large connaissance du secteur d'automatisation américain de par son parcours professionnel réalisé dans la société américaine Cooper Power Systems. La formation MBA en finance et marketing réalisée aux États-Unis est aussi considérée un atout à ces compétences de gestionnaire³⁹. L'arrivée de l'américain Brady Dugan au poste Directeur général de la banque Crédit Suisse coïncide avec l'achat de la banque d'investissement américaine Donaldson, Lufkin

³⁵ Rapport annuel, ABB 2010, pp. 5.

³⁶ Communiqué de presse ABB,

Lien:<http://www.abb.com/cawp/seitp202/f4edfe62fcea4c2bc12574890016f0e7.aspx>

³⁷ ABB biographies, Joseph Hogan,

Lien:[https://www02.abb.com/global/abbzh/abbzh252.nsf/0/3b79738ad2670989c12574a9002b8e68/\\$file/CV+Joseph+M+Hogan.pdf](https://www02.abb.com/global/abbzh/abbzh252.nsf/0/3b79738ad2670989c12574a9002b8e68/$file/CV+Joseph+M+Hogan.pdf)

³⁸ ABB biographies, Louis Hughes,

Lien:[http://www02.abb.com/global/abbzh/abbzh252.nsf/0/587b9aba3721e51fc1256d26004ef853/\\$file/cv+louis+r+hughes.pdf](http://www02.abb.com/global/abbzh/abbzh252.nsf/0/587b9aba3721e51fc1256d26004ef853/$file/cv+louis+r+hughes.pdf)

³⁹ ABB biographies, Tarak Mehta,

Lien:<http://www.bloomberg.com/research/stocks/people/person.asp?personId=114059783&ticker=ABBN:VX>

& Jenrette dans les années 2000, et avec l'intensification des relations entre la banque Crédit Suisse et les États-Unis⁴⁰. Avec ses connaissances du marché financier américain, notamment par son expérience professionnelle réalisée dans l'entreprise américaine Bankers Trust, Dougan est devenu le premier Directeur général de nationalité étrangère siégeant parmi la banque Crédit Suisse⁴¹. Ces dirigeants illustrent bien les nouvelles formes d'organisation des entreprises. Leur recrutement permet de dépasser les modalités de concurrence locales avec les entreprises du même secteur d'activité, ainsi que les barrières linguistiques et culturelles. La connaissance du modèle national, de part leurs expériences personnelles et professionnelles, ainsi qu'une formation réalisée dans une institution renommée de leur pays d'origine associé à une carrière cosmopolite et à des compétence de gestion, est un atout pour le développement de l'entreprise pour laquelle ils ont été recrutés dans leur pays d'origine.

Le Japonais Osamu Nagayama, membre de la direction générale de l'entreprise Roche, est aussi un exemple. Ses connaissances du marché japonais de par sa carrière réalisée dans la banque de Credit du Japan (pendant 7 ans) et le fait d'avoir réalisé des études en Administration et Commerce dans une université japonaise renommée (Keio University), ont constitué un atout à son recrutement⁴². Le Japon est le troisième marché le plus important pour Roche en termes de chiffre d'affaire⁴³, ce qui justifie son recrutement. Ces logiques de recrutement s'adaptent aussi aux dirigeants provenant des pays émergents. L'arrivée du dirigeant Isaac Kobrin parmi le poste de membre de la Direction générale d'Actelion est liée à l'accord de licence entre l'entreprise leader de ventes pharmaceutiques en Israël Neopharm Ltd et Actelion, réalisé à la fin des années 1990⁴⁴. Ce dirigeant est doté d'une formation en médecine réalisée dans son pays d'origine, ainsi qu'une expérience professionnelle réalisée en Israël, aux États-Unis et en France⁴⁵. Son recrutement correspond à la stratégie de l'entreprise Actelion d'atteindre

⁴⁰ Crédit Suisse,

Lien: <https://www.credit-suisse.com/sites/mobile-website/fr/about-credit-suisse/history.html>

⁴¹ Crédit suisse,

Lien: https://www.credit-suisse.com/governance/en/pop_s_cv_dougan.jsp

⁴² Roche,

Lien: http://www.roche.com/about/governance/executive_committee/executive_committee-osamu-nagayama.htm

⁴³ Roche,

Lien: <http://www.roche.com/med-cor-2010-10-14-f.pdf>

⁴⁴ Actelion,

Lien: <http://www1.actelion.com/en/our-company/news-and-events/index.page?newsId=1212077>

⁴⁵ Actelion,

le marché des médicaments israélien, notamment à travers la présence d'un dirigeant qui détient des connaissances professionnelles du domaine d'activité de l'entreprise du pays d'accueil et un parcours cosmopolite. La présence des dirigeants chinois parmi les postes de direction des entreprises Novartis et Swiss-Re est aussi liée aux stratégies de développement des réseaux en Chine. L'exemple de Marjorie Yang de nationalité chinoise, qui siège parmi le Conseil d'administration de l'entreprise Novartis⁴⁶ confirme cette tendance. Ce dirigeant arrive au poste de direction de l'entreprise Novartis au même moment où l'entreprise s'établit en Chine (fin des années 2000).

La présence des dirigeants Antonio Quintella (Brésil) de Crédit Suisse, Doreswamy Nandkishore (Inde) de Nestlé, Simon Buckingham (Australie) et Andrew Oakley (Australie) d'Actelion et Chi-Won Yoon (Corée) d'UBS parmi les postes de direction sont une bonne illustration de l'intérêt stratégique des plus grandes entreprises suisses dans le recrutement des dirigeants provenant des pays émergents avec la finalité d'accroître et consolider leur présence dans des marchés émergents à cause des perspectives de croissance qu'ils offrent.

Le dirigeant brésilien Antonio Quintella est recruté par la banque Crédit Suisse en 1997, étant nommé responsable de la division Crédit Suisse Brésil en 2003⁴⁷. Ses fortes connaissances du marché économique brésilien, de par sa formation en économie réalisée à l'université Catholique du Rio de Janeiro (Brésil) et ses compétences en gestion (de par son MBA de la renommée London Business School) permettent à Quintella de réussir à mettre en place la stratégie d'une expansion de la présence de la banque Crédit Suisse dans le marché brésilien. La banque Crédit Suisse achète ainsi en 2007 la société brésilienne Hedging-Griffo⁴⁸.

Au final, il est intéressant de vérifier que le choix de la nationalité des élites dirigeantes qui siègent parmi les postes de direction des plus grandes entreprises suisses est d'un côté lié à des raisons contextuelles et de l'autre aux connaissances spécifiques du marché visé et aux compétences internationales. L'augmentation de l'importance des

Lien:<http://annualreport2010.actelion.com/en/ar2010/corporate-governance/management-board.html>

⁴⁶ Rapport annuel 2008 Novartis, pp.16:

Lien:http://ir2.flife.de/data/novartis/igb_html/pdf/Novartis_Annual_Report_2008_FR.pdf

⁴⁷ Crédit Suisse,

Lien:https://www.credit-suisse.com/ch/equities/en/brazilian_equities.jsp

⁴⁸ Crédit Suisse,

Lien:https://www.credit-suisse.com/governance/en/pop_s_cv_quintella.jsp

marchés financiers, l'intensification de la concurrence internationale et des relations commerciales entre entreprises au niveau global ainsi que le croissant système d'achats et fusions amènent au recrutement des ces dirigeants. La valorisation des nationalités extra-européennes en détriment des nationalités européennes n'est pas une tendance vérifiée. Pour se maintenir compétitives au niveau global dans un contexte de globalisation financière, les entreprises doivent garantir leur présence dans les marchés nationaux, européens, extra-européens développés et dans les pays émergents. Ces résultats nous permettent alors de répondre à la question de recherche formulée en rapport avec les raisons qui amènent les plus grandes entreprises suisses à recruter de façon croissante des hauts dirigeants étrangers.

Conclusion

L'objectif de ce travail de recherche était de mettre en évidence les raisons qui amènent au recrutement des élites dirigeantes de nationalité étrangère pour la gestion des plus grandes entreprises suisses à l'époque contemporaine. L'analyse s'est construite autour de deux moments. Dans un premier temps, une reconstitution des biographies des élites dirigeantes des entreprises suisses du SMI a été réalisée avec la finalité de rendre compte des modifications intervenues dans leurs profils sociologiques entre 2000 et 2010. Dans le deuxième moment d'analyse, des études de cas ont été effectuées avec la finalité de comprendre quels attributs les entreprises valorisent dans la sélection des élites dirigeantes étrangères et quels enjeux amènent à cette sélection.

À travers ces processus, il a été possible de démontrer la croissante tendance d'internationalisation des élites dirigeantes siégeant parmi les postes de direction des plus grandes entreprises suisses. Cette internationalisation est visible dans l'élargissement des entreprises du SMI aux élites dirigeantes de nationalité étrangère, européenne et extra-européenne (notamment allemande, américaine, et en provenance des pays émergents), et à la tendance croissante dans la réalisation d'études en Sciences économiques (Bachelor en économie, gestion et finance) et management (MBA), rendant compte de l'importance des compétences en gestion d'entreprise, et à la progressive importance de l'achèvement d'une carrière cosmopolite dans plusieurs pays. Il y a une nette différence entre le profil cosmopolite des élites dirigeantes de nationalité étrangère et le profil traditionnel des élites dirigeantes suisses. Les élites dirigeantes de nationalité suisse continuent dans leur majorité d'être formées dans des universités suisses, n'étant pas détentrices dans leur majorité d'une formation en MBA et ne détenant pas une carrière cosmopolite. Cette distinction a fourni quelques indications concernant les caractéristiques valorisées par les plus grandes entreprises suisses dans le recrutement des élites dirigeantes étrangères.

Dans le deuxième cadre d'analyse, une étude détaillée sur les caractéristiques cosmopolites valorisées par les entreprises suisses du SMI dans le recrutement des élites dirigeantes de nationalité étrangère a été réalisée, en prenant aussi en compte le contexte qui amène à la valorisation de ces compétences. Dans ce sens, à travers des études de cas, il a été possible d'évaluer l'importance des expériences et des compétences internationales, ainsi que la valorisation des nationalités extra-

européennes en détriment des nationalités européennes dans le recrutement des élites dirigeantes de nationalité étrangère.

Les résultats rendent compte des mécanismes et pratiques de recrutement des entreprises suisses du SMI, ainsi que du contexte dans lequel les mêmes recrutements de ces dirigeants de nationalité étrangère se mettent en place. Il dévient alors évident que le processus de globalisation financière joue un rôle dans la production d'une autorité légitime des élites dirigeantes de nationalité étrangère dans l'accès aux postes de direction des plus grandes entreprises suisses. La globalisation financière des économies des pays développés amène à un contexte de concurrence internationale entre les entreprises. Pour pouvoir persister et déployer leurs activités et leur visibilité dans ce contexte globalisé, les entreprises doivent recruter des élites dirigeantes avec une vision transnationale. Ces élites sont alors recrutées de par leur expérience et pour leurs connaissances des marchés nationaux de leurs pays d'origine, pour l'expérience internationale dans le domaine d'activité des entreprises pour lesquelles ils sont recrutés, pour leurs compétences en gestion d'entreprise liées aux formations en sciences économiques et management (MBA) et surtout parce qu'ils ont une vision de gestionnaire qui permet aux entreprises de se fixer dans des pays étrangers, selon leurs stratégies de croissance, et d'être compétitif avec les entreprises locales du même secteur d'activité. Ces éléments de légitimité qui dépassent le cadre national suisse permettent aux plus grandes entreprises suisses de survivre dans un contexte mondial globalisé. À travers ce processus qui confirme les résultats des auteurs Mach et al (2011 et 2012), David et al (2011), Bühleman et al (2012) et Davoine (2005), il a été possible de confirmer que le profil des élites suisses s'est modifié ces dernières décennies, sans qu'on assiste pourtant à un détachement du cadre national de formation, de carrière et de « *recrutement* », à « (...) *l'émergence d'une classe transnationale* » (Mach et al, 2011, pp.102) ou à l'homogénéité du profil des élites dirigeantes qui siègent parmi les entreprises suisses. Les élites suisses détiennent dans leur majorité des caractéristiques liées aux modèles nationaux de production d'une autorité légitime, alors que les élites de nationalité étrangère détiennent des caractéristiques liées aux modèles transnationaux de production d'une autorité légitime. Ces résultats méritent de faire l'objet de futures recherches. Il serait intéressant de savoir si le modèle suisse de recrutement des élites dirigeantes de nationalité étrangère peut exister dans d'autres pays ayant une culture

managériale germanique par exemple, ou si cela représente une spécificité nationale uniquement.

Pour conclure, il est important de se référer aux limites et apports de la recherche.

Ce travail de recherche n'a pu traiter les logiques de recrutement des plus grandes entreprises suisses que de façon partielle (axé sur les dirigeants de nationalité étrangère). Quelques limites peuvent être trouvées concernant les niveaux théorique, empirique et méthodologique. En effet le développement théorique a été limité aux travaux qui s'intéressent d'un côté aux modifications qui sont intervenues dans le profil sociologique des élites suisses dans un contexte de mondialisation telle qu'on la connaît, et aux travaux qui s'intéressent aux dynamiques économiques et sociales de la mondialisation. Très peu de recherches peuvent être trouvées sur le recrutement des élites économiques au niveau international, et aucune sur le recrutement des élites économiques suisses. Le manque de systématisation de la plupart des recherches existantes sur les élites économiques ont difficilement permis le développement théorique et empirique de cette recherche. Étant donné mon manque d'expérience dans le développement d'une recherche scientifique, l'aide apportée par ces travaux est fondamentale dans la construction de la démarche. Une autre difficulté rencontrée était l'impossibilité de l'utilisation de la méthode d'analyse de données qui aurait dû être retenue pour la deuxième partie d'analyse de ce travail de recherche. La rareté des données mises à disposition par les entreprises concernant les raisons qui les amènent au recrutement des élites dirigeantes de nationalité étrangère a amené à un changement imprévu de méthode. Ainsi, la réalisation des études de cas, choisies et influencées par le travail de recherche de l'auteure Ginalska (2013), m'a paru adaptée aux finalités de la recherche.

Malgré les difficultés rencontrées, les résultats obtenus dans cette recherche ont permis de combler une importante lacune dans la littérature sur les élites suisses, qui est celle de l'inexistence d'études centrées sur le recrutement des élites dirigeantes siégeant parmi les plus grandes entreprises suisses. Dans ce contexte, ce travail pourra nourrir des réflexions portant sur les élites dirigeantes de nationalité étrangère, les élites suisses et aussi sur les logiques de recrutement nationales dans un environnement globalisé.

Bibliographie

Ouvrages généraux et articles :

Aglietta, M. (1999). La globalisation financière. Dossiers stratégiques, Éditions La Découverte, collection Repères, Paris.

Bairoch P. (1990). La Suisse dans le contexte international aux XIXe et XXe siècles. In Bairoch Paul et Korne Martin (éd), La Suisse dans l'économie mondiale, Genève : Dronz, pp.103-140.

Bauer, M. et Bertin-Mouroto B. (1995). La tyrannie du diplôme initial et la circulation des élites : la stabilité du modèle français. In Le recrutement des élites en Europe, 1995 (sous la dir. de) Ezra Suleiman et Henri Mendras, Éditions la Découverte, Paris,.

Bauer, M. et Bertin-Mouroto B. (1995). Le recrutement des élites économiques en France et en Allemagne. In Le recrutement des élites en Europe, 1995 (sous la dir. de) Ezra Suleiman et Henri Mendras, Éditions la Découverte, Paris,.

Bauer M. et Bertin-Mouroto B. (1987). Les « 200 », comment devient-on un grand patron ?, Seuil, Paris. Les « 200 » en France et en Allemagne, deux modèles contrastés de détection-sélection-formation de dirigeants. In Le recrutement des élites en Europe, 1995 (sous la dir. de) Ezra Suleiman et Henri Mendras, Éditions la Découverte, Paris,.

Bauer M., Bertin-Mouroto B. (1997), Radiographie des grands patrons français. Les conditions d'accès au pouvoir, Paris, L'Harmattan.

Bauer M. et Bertin-Mouroto B (1999). National models for Making and legitimating Elites. A comparative Analysis of the 200 top Executives in France, Germany and Great.Britain, European Societies, n°1, janvier, pp.9-31.

Barham K. et Oates D. (1992). Le nouveau manager international, Paris, Les Editions d'Organisation.

Barrial, F. (2006). Evolution du profil sociologique de l'élite managériale suisse entre 1980 et 2000. Mémoire de licence non publié, Université.

Becker U. et Kees, van K. (2011). The small corporatist economies as European socio-economic model? . In The changing Political Economies of Small West European Countries, coordonné par U. Becker, pp. 173-195, Amsterdam University Press, Amsterdam. URL:

<http://books.google.ch/books?id=gegxvJR7xhQC&pg=PT173&lpg=PT173&dq=The+political+economies+of+the+small,+largely+corporatist+countries>

Berthelot, J.M., (1998) Les nouveaux défis épistémologiques de la sociologie, vol. 30, n°1, pp.23-38. URL:<http://www.erudit.org/revue/socsoc/1998/v30/n1/001063ar.pdf>

Billeter, G. (1985) Qui sont les industriels de la métallurgie et des machines entre les deux guerres mondiales ?, Éd. Schwabe, pp.54-71.

Broustail J. et Palaoro G. (2005) La formation des élites managériales dans les économies en transition : les exemples du Cambodge, du Laos, du Viêt-Nam et de la Thaïlande. Entreprises et histoire, n°41, avril, pp.51-70. URL :<http://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2005-4-page-51.htm#s1n20>

Bühlmann, F., David Thomas et André Mach (2012), The Swiss Business Elite (1980-2000) : How the Changing Composition of the Elite Explains the Decline of the Swiss Company Network, *Economy and Society* 41 (2), pp.727-754.

Busino, G. (1992). Élitisme et élites. Paris, PUF, « Que sais-je ? », pp.1-124

Cassis, Y. et Fabienne Debrunner (1990), Les élites bancaires suisses (1880-1960), *Revue Suisse d'histoire*, pp.259-273.

Chavagneux, N. (1997), L'influence des acteurs privés sur la régulation financière internationale. In : Politique étrangère n°3, 62^e année, pp.385-397.

URL:http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/polit_0032-342x_1997_num_62_3_4675

C., Wright Mills (2000), The power Elite. Oxford University Press, Inc., Copyright by Alan Wolfe, New York, pp.3-343,

URL:http://books.google.ch/books?hl=fr&lr=&id=Kn_OAuktq4C&oi=fnd&pg=PP7&dq=define+%C3%A9lite&ots=tGyutFx0Qi&sig=PNyNybjPQAxzR3W2EGHcc2TIQ5k#v=onepage&q=define%20%C3%A9lite&f=false

Comet C. et Finez J.. (2010). Le cœur de l'élite patronal. Sociologies pratiques, n°21, février, pp.49-66. URL:<http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2010-2-page-49.htm>

David, T., Eric, D., Stéphanie G. et André, M. (2012). Elites nationales ou globalisées ? Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques (1980-2000). Swiss journal of Sociology, n°38, janvier, pp.57-76.

David, T., Ginalski, S., Rebmann, F. et Schnyder, G. (2007). The Swiss business elite between 1980-2000: declining cohesion, changing educational profile and growing internationalization.

Davoine, E. (2005). Formation et parcours professionnel des dirigeants d'entreprise en suisse. Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales, 63, Entreprises et cultures : vers une compétence interculturelle. Gouvernance d'entreprise en Suisse : conseils d'administration, direction assemblées générales ; Économie d'entreprise et Capital humain II, pp.89-98.

Delapierre, M., (1996). Les firmes multinationales : évolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation. Économie rurale, n°231, pp.12-20. URL :

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ecoru_0013-0559_1996_num_231_1_4767

Dudouet F.X. et Grémont E., (2007). Les grands patrons et l'Etat en France. Sociétés contemporaines, n°68, avril, pp. 105-131. URL:www.cairn.info/revue-societes-contemporaines-2007-4-page-105.htm.

Dudouet F.X. et Grémont E., (2010). Les grands patrons en France. Du capitalisme d'Etat à la financiarisation. Éditions Lignes repères, Paris.

Fouquet, A. et Lemaître, F. (1997). Démystifier la mondialisation de l'économie. Les Éditions d'organisation, pp.11-181.

Genieys, W. (2000). De la théorie à la sociologie des élites en interaction. Vers un néo-élitisme ?. CEPPEL, Montpellier, pp.81-103. URL:http://www.u-picardie.fr/labo/curapp/revues/root/44/william_genieys.pdf_4a0bdf5b803b7/william_genieys.pdf

Genieys, W. (2011). Sociologie Politique de Elites(s). Chapitre 1, « La Sociologie politique des Elites en questions, Février, Armand Colin, Collection U. Sociologie, pp.2-30. URL:http://blogs.sciences-po.fr/recherche-inegalites/files/2011/03/Genieys_Sociologie-Politique-des-Elites.pdf

Ginalski, S.. (2008). Élités économiques et capitalisme familial : le cas de l'industrie suisse des machines et métaux au 20^e siècle. Projet de thèse, Université de Lausanne, pp.2-32,
URL :http://www.unil.ch/webdav/site/iepi/users/bherzig/public/ProjetTheseGinalski_3.6.2008.pdf

Ginalski, S. (2013), Can families resist Managerial and Financial Revolutions ? Swiss Family Firms in the Twentieth Century (forthcoming in Business History), Université de Lausanne, pp.1-22.

Hartmann M. (2005). Le recrutement des dirigeants des grandes entreprises en Allemagne. Une sélection sociale en l'absence d'institutions de formation des élites, in

Hartmann, M., (2011). Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques. Actes de la recherche, n°190, éditions Le Seuil, Mai, pp.10-23 URL: http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=ARSS_190_0010

Heinich, N. (2004). Retour sur la notion d'élite. Cahiers internationaux de Sociologie, n°117, pp.313-326. URL:http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=CIS_117_0313

Hohl, M. (1988). Gegner – Konkurrenten – Partner. Kollektivbiographie oberster Führungsgruppen im schweizerischen Arbeitsbeziehungssystem 1900-1980. Grösch: Rüegger.

Jaffrelot C. (2008). « Introduction ». In L'enjeu mondial, Presses de Sciences Po, pp. 13-22. URL:www.cairn.info/l-enjeu-mondial-1--9782724610871-page-13.htm.

Joly, H. (1993). Les patrons des grandes entreprises allemandes. Sociographie du pouvoir économique. In: Politix., n°23, vol. 6., Troisième trimestre, pp. 66-83.

Joly H.(dir.). (2005). Formation des élites en France et en Allemagne, Cergy-Pontoise, cirac, pp. 83-100. URL: <http://books.google.ch/books?id=9wBq-imCm7AC&pg=PA83&lpg=PA83&dq=Le+recrutement+des+dirigeants+des+grandes+entreprises+en+Allemagne&source=bl&ots=hpKDScsYfa&sig=vicE7vmCz769KWFn>

Joly, H. (2007). Le recrutement du patronat. Sociétés Contemporaines, n° 68, pp. 133-154.

Joly H. (2008). Diriger une grande entreprise française au XX^e siècle : modes de gouvernance, trajectoires et recrutement, mémoire inédit d'habilitation à diriger des recherches. Paris, ehess, URL : <http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/34/35/25/PDF/hdr.pdf>

Leferme-Falguières, F. et Vanessa Van Renterghem (2001). Le concept d'élites. *Approches historiographiques et méthodologiques, Hypothèses 2000*, revue de l'École doctorale de l'Université de Paris 1 – Sorbonne, 2001, pp.57-67.

URL : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587135/document>

Lemercier, C. et Picard, E. (2011). Quelle approche prosopographique ?, HAL-SHS, *Sciences de l'Homme et de la Société, Version 2*, mai, pp.1-25.

URL : http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/59/00/81/PDF/prosopographie_Lemercier_Picard.pdf

Mace, G. et Pétry, F. (2004). Guide d'élaboration d'un projet de recherche en Sciences Sociales, 3^{ème} édition, De Boeck, pp.1-35.

URL : http://books.google.ch/books?hl=fr&lr=&id=9KMNB35raD8C&oi=fnd&pg=PR13&dq=quel+methode+utiliser+pour+parler+d%27un+ph%C3%A8nom%C3%A8ne&ots=FxU3xbTk0S&sig=Xm1h_L0sf70nYx43mAkUhHOtAjw#v=onepage&q&f=false

Mach, A., David, T. et Bühlmann, F. (12, 2011). La fragilité des liens nationaux. La reconfiguration de l'élite du pouvoir en Suisse, 1980-2010 *Actes de la recherche en sciences sociales n°190*, pp.78-107.

Mach, A., David, T. et Bühlmann, F. (2012). La fragilité des liens nationaux. La reconfiguration de l'élite du pouvoir en Suisse, 1980-2010 *Actes de la recherche en sciences sociales n°190*, pp.78-107.

Maclean M., Harvey C., Press J. (2006), *Business Elites and Corporate Governance in France and the UK*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Maryvonne, C. et Dayer, C. (2007). Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : clarifications épistémologiques. *Recherches qualitatives, Hors série, numéro 3, Actes du colloque Bilan et Perspectives de la recherche qualitative*, Association pour la recherche qualitative, pp.126-139,

URL: [http://fapsesrvnt2.unige.ch/Fapse/acra.nsf/7325898d76f2e5a941256ccc0032cd1b/09924100c01ef230c1257435005290d7/\\$FILE/CharmillotDayerARQ.pdf](http://fapsesrvnt2.unige.ch/Fapse/acra.nsf/7325898d76f2e5a941256ccc0032cd1b/09924100c01ef230c1257435005290d7/$FILE/CharmillotDayerARQ.pdf)

Maspero, F. (2012). C. Wright Mills, L'élite au pouvoir, 1956. 2000 Oxford University Press, Inc. (USA), Traduit de l'anglais par André Chassigneux, Agone, pp.7-19.

Massol, J., Thomas, V. et Thomas K., (2010). Les élites économiques sont-elles encore si différentes en France et en Allemagne ?. Regards sur l'économie allemande, n°97, juillet, pp.5-14. URL: <http://rea.revues.org/4104?lang=de>

Metzger, J.L. et Pierre, P. (2003) En quoi le concept d'élite peu-il aider a analyser le processus de mondialisation ?. Recherches sociologiques, Université de Louvain, Volume XXXIV, n^a 1, pp.1-14,

URL: http://www.philippepierre.com/_media/recherchessociologiquesversion2.pdf

Miles, M.B et Huberman, A.M. (1994) Qualitative Data Analysis, (2^{ème} édition), Thousand Oaks, CA : Sage Publications, pp.278-280.

Paugam, S. (2010). La pratique Sociologique. Armelle Weil, pp. 2-8. URL : <http://arpenter-le-territoire.net/files/sociologie.pdf>

Perissinotto, R. et Miréade, A. (2009). Caminhos para o parlamento : candidatos et eleitos nas eleições para deputado fédéral em 2006. Dados, Rio de Janeiro,v, 52, n°2, pp.301-333, URL : <http://www.scielo.br/>

Ravasi, C. (2013). Les top managers internationaux des grandes entreprises suisses : profils et parcours de carrière. Working paper SES, n°445, novembre Faculté de Sciences Économiques et Sociales, Université de Fribourg, pp.1-13.

Sassen, S. (1991). The Global City : New York, London, Tokyo. Princeton : Pinceton University Press.

Sciarini, P. et Nicolet, S. (2005). Internationalization and Domestic Politics: Evidence From the Swiss Case. In Contemporary Switzerland: Revisiting the Special Case, Palgrave, Londres, pp. 221-238.

Schnyder, G. Lüpold M., Mach A. et Thomas, D. (2005). The Clash of Paradigms: Switzerland's Long March towards a Shareholder-Oriented Conception of the Firm. In Friboulet J.-J., Isakov D., Barbuscia D., Giorgetti F. (eds.) *Le gouvernement d'entreprise en Suisse. Dynamiques externes et stratégies internes*. Schulthess, Genève, pp. 41-68.

Scott, J. (1995). La transformation des élites industrielles britanniques : un capitalisme libéral, organisé, désorganisé, pp. 113-127 in Ezra Suleiman et Henri Mendras (sous la dir.), *Le recrutement des élites en Europe*, 1995, Éditions La Découverte Paris, pp.7-229.

Siroën, J.M, (2004). *L'international n'est pas global. Pour un usage raisonné du concept de globalisation*. Eurisco. Université de Paris Dauphine, pp.1-16.

URL : <http://www.dauphine.fr/globalisation/La%20globalisation.pdf>

Staples, C.L., (2007). Board globalisation in the world's largest TNCs 1993-2005. *Corporate Governance: An International Review* 15 (2), pp. 311-321 in David, T., Eric D., Stéphanie G. et André M., *Elites nationales ou globalisées ? Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques (1980-2000)*, 2012, *Swiss journal of Sociology*, 38 (1), pp. 57-76

Suleiman, E. et Henri M., (sous la dir.), (1995). *Le recrutement des élites en Europe*, Éditions La Découverte Paris.

Suleiman, E. (1995). « Les élites de l'administration et de la politique dans la France de la Ve République : homogénéité, puissance, permanence », pp. 20-47 in Ezra Suleiman et Henri Mendras (sous la dir.), *Le recrutement des élites en Europe*, Éditions La Découverte Paris, pp.7-229.

Useem, M. (1980). *Corporations and the Corporate elite*, Department of Sociology, Boston University, pp.41-69.

Van Renterghem, V. et Leferme-Falguières, F. (2001). Le concept d'élites, *Approches historiographiques et méthodologiques*. *Hypothèses 2000*, revue de l'école doctorale de l'Université de Paris 1 – Sorbonne, 2001, pp.57-6.,

URL : http://www.academia.edu/890206/Le_concept_delites_The_concept_of_elites

Wagner, A.C. (2005). Les élites managériales de la mondialisation : angles d'approche et catégories d'analyse. *Entreprises et histoire*, n° 41, avril, pp. 14-

23. URL : <http://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2005-4-page-15.htm>

Wagner, A.C., (2011). Les classes dominantes à l'épreuve de la mondialisation. *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 190, mai, pp. 4-9. URL :

http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=ARSS_190_0004

Documentation grise

Magazines spécialisées

Swiss Business, *the magazine for economy and finance*, (juillet-août 2010). « International CEOs in Switzerland », pp.29-44.

Rapports annuels des entreprises :

Rapport annuel ABB, 2000.

URL : [http://www05.abb.com/global/scot/scot266.nsf/veritydisplay/b1915c0285b0d690c1256cb40054fa23/\\$file/ABB%20Group%20Annual%20Report,%202000_English.pdf](http://www05.abb.com/global/scot/scot266.nsf/veritydisplay/b1915c0285b0d690c1256cb40054fa23/$file/ABB%20Group%20Annual%20Report,%202000_English.pdf)

Rapport annuel ABB, 2010.

URL : [http://www05.abb.com/global/scot/scot266.nsf/veritydisplay/595511df2903670d832578400047f9c6/\\$file/ABB%20Group%20Annual%20Report%202010_English.pdf](http://www05.abb.com/global/scot/scot266.nsf/veritydisplay/595511df2903670d832578400047f9c6/$file/ABB%20Group%20Annual%20Report%202010_English.pdf)

Rapport annuel Actelion, 2000.

URL :http://www.actelion.com/documents/corporate/annual_reports/AR_Actelion_2000.pdf

Rapport annuel Actelion, 2010.

URL :

http://ar.adecco.com/fileadmin/user_upload/redakteure/ar2010/pdf/Adecco_AR_10.pdf

Rapport annuel Adecco, 2000.

URL :http://e2.marco.ch/publish/adecco/migration/final_mig_20020101090000_133141.pdf?TensidTrafficShaper=1&f=final_mig_20020101090000_133141.pdf

Rapport annuel Adecco, 2010.

URL :http://ar.adecco.com/fileadmin/user_upload/redakteure/ar2010/pdf/Adecco_AR_10.pdf

Rapport annuel Clariant, 2000.

URL :[http://www.clariant.com/C12575E4001FB2B8/vwLookupDownloads/AnnualReport_Clariant_2000.pdf/\\$FILE/AnnualReport_Clariant_2000.pdf](http://www.clariant.com/C12575E4001FB2B8/vwLookupDownloads/AnnualReport_Clariant_2000.pdf/$FILE/AnnualReport_Clariant_2000.pdf)

Rapport annuel Clariant, 2010.

URL :[http://clariant.com/C12575E4001FB2B8/vwLookupDownloads/AnnualReport_Clariant_2010.pdf/\\$FILE/AnnualReport_Clariant_2010.pdf](http://clariant.com/C12575E4001FB2B8/vwLookupDownloads/AnnualReport_Clariant_2010.pdf/$FILE/AnnualReport_Clariant_2010.pdf)

Rapport annuel Crédit Suisse, 2000.

URL : https://www.credit-suisse.com/investors/doc/ar2000_p5_fr.pdf

Rapport annuel Crédit Suisse, 2010.

URL : https://www.credit-suisse.com/investors/doc/ar10/csg_ff_2010_en.pdf

Rapport annuel Geberit, 2000.

URL:http://www.zonebourse.com/GEBERIT-AG-257005/pdf/8107/Geberit%20AG_Rapport-annuel.pdf

Rapport annuel Geberit, 2010.

URL:http://www.zonebourse.com/GEBERIT-AG-257005/pdf/219184/Geberit%20AG_Rapport-annuel.pdf

Rapport annuel Givaudan, 2000.

URL:http://www.givaudan.com/staticweb/StaticFiles/GivaudanCom/Publications/fin_pubs/fy_report/2000/ar_2000_fr.pdf

Rapport annuel Givaudan, 2010.

URL:http://www.givaudan.com/staticweb/StaticFiles/GivaudanCom/Publications/Financial/2011/Giv_2010_FYreport_EN.pdf

Rapport annuel Holderbank-Holcim, 2000.

URL: http://www.holcim.com/uploads/CORP/00_en_annual_report_1.pdf

Rapport annuel Holderbank-Holcim, 2010.

URL:http://www.holcim.com/fileadmin/templates/CORP/doc/AR10/AR_2010_english_final.pdf

Rapport annuel Lonza, 2000.

URL: <http://www.lonza.com/about-lonza/investor-relations/financial-reports.aspx>

Rapport annuel Lonza, 2010.

URL: <http://www.lonza.com/about-lonza/investor-relations/financial-reports.aspx>

Rapport annuel Nestlé, 2000.

URL :http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2001-management-report-en.pdf

Rapport annuel Nestlé, 2010.

URL:http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2010-annual-report-fr.pdf

Rapport annuel Novartis, 2001.

URL: www.novartis.com/annualreport2001

Rapport annuel Novartis, 2010.

URL:<http://www.novartis.com/downloads/newsroom/corporate-publications/novartis-annual-report-2010-fr.pdf>

Rapport annuel Richemont, 2000.

URL :http://www.richemont.com/images/investor_relations/reports/annual_report/2000/richemont_annual_report_2000.pdf

Rapport annuel Richemont, 2010.

URL :<http://www.richemont.com/annualreport/2010/document.pdf>

Rapport annuel Roche, 2000.

URL : <http://www.roche.com/gb00e.pdf>

Rapport annuel Roche, 2010.

URL :<http://www.roche.com/gb10e.pdf>

Rapport annuel SGS, 2000.

URL:<http://www.sgs.com/en/Our-Company/Investor-Relations/Financial-Reports.aspx>

Rapport annuel SGS, 2010.

URL:<http://www.sgs.com/en/Our-Company/Investor-Relations/Financial-Reports.aspx>

Rapport annuel Syngenta, 2000.

URL :https://www.zonebourse.com/SYNGENTA-AG-78861/pdf/7987/Syngenta%20AG_Rapport-annuel.pdf

Rapport annuel Syngenta, 2010.

URL :https://www.zonebourse.com/SYNGENTA-AG-78861/pdf/7987/Syngenta%20AG_Rapport-annuel.pdf

Rapport annuel Swatch Groupe, 2000/2010.

URL:http://www.swatchgroup.com/en/investor_relations/annual_and_half_year_reports/annual_report_2012

Rapport annuel Swiss-Re, 2000.

(a)URL : http://media.swissre.com/documents/fd3f4080455c775ca950bb80a45d76a0-GB2000_fr_final.pdf

(b) Pp.2, URL: https://www.credit-suisse.com/investors/doc/csg_ar99_p4_en.pdf

Rapport annuel Swiss-Re, 2000.

URL: http://www.swissre.com/annualreport_2010/

Rapport annuel Swisscom, 2000.

URL:<http://www.swisscom.ch/content/dam/swisscom/de/about/investoren/berichte/2000/2000-geschaeftsbericht.pdf>

Rapport annuel Swisscom, 2010

URL: http://2010.swisscom-report.ch/sites/default/files/2010_AR_fr.pdf

Rapport annuel UBS, 2000.

URL:http://www.ubs.com/global/en/about_ubs/investor_relations/annualreporting/archive/_jcr_content/par/table.1197459604.file/dGFibGVUZXh0PS9jb250ZW50L2Rhbs91YnMvZ2xvYmFsL2Fib3V0X3Vicy9pbmZlc3Rvcl9yZWxhdGlvbnMvMzMwNjJfYXlwMF9mLnBkZg==/33062_ar00_f.pdf

Rapport annuel UBS, 2010.

URL:http://www.ubs.com/global/en/about_ubs/investor_relations/annualreporting/2010/_jcr_content/par/teaserbox_3059/teaser_87c2/linklist/link_7b5c.543078926.file/

bGluay9wYXRoPS9jb250ZW50L2RhS91YnMvZ2xvYmFsL2Fib3V0X3Vicy9pbmZlc3Rvcl
9yZWxhdGlvbnMvMTg5MTcyX0FSMjAxMF9lLnBkZg==/189172_AR2010_e.pdf

Rapport annuel Zurich Assurances, 2000.

URL:http://www.zurich.com/internet/main/SiteCollectionDocuments/financial-reports/archive1/ZFS_2000_full_e.pdf

Rapport annuel Zurich Assurances, 2010.

URL:<http://www.zurich.com/internet/main/SiteCollectionDocuments/financial-reports/annual-report-2010-fr.pdf>

Informations Générales sur les entreprises :

ABB.

URL:[http://www02.abb.com/Global/CHABB/CHABB122.NSF/viewunid/043D66387DD05604C1256DC20030DCF7/\\$file/ABB_Erfolg_f.pdf](http://www02.abb.com/Global/CHABB/CHABB122.NSF/viewunid/043D66387DD05604C1256DC20030DCF7/$file/ABB_Erfolg_f.pdf)

Actelion.

URL: <http://www.bilan.ch/techno-exclusif/la-fulgurante-ascension-dactelion>

Adecco.

URL:<http://www.adecco.fr/A-propos-d-Adecco/Adecco-en-bref/Pages/Chiffres-et-dates-cles.aspx#.UwpdfPa4ub8>

Clariant.

URL:<http://www.clariant.com/C12579EC0046869F/vwWebPagesByID/D4DEED33C378D0E6C12579EC002FBB8B>

Crédit Suisse.

URL: https://www.credit-suisse.com/who_we_are/en/history_milestones.jsp

Geberit.

URL :http://www.geberit.ch/fr_ch/head_structure/unternehmen/geschichte/geschichte.html

Givaudan.

URL: <http://givaudan.com/Our+Company/Rich+Heritage>

Holderbank-Holcim.

URL: <http://www.holcim.com/about-us/company-profile/history.html>

Lonza.

URL: <http://www.lonza.com/about-lonza/company-profile/company-history.aspx>

Nestlé.

URL: <http://www.nestle.com/aboutus/history>

Novartis.

URL:<http://www.novartis.ch/fr/about-novartis/company-history/geigycibaundsandoz/geigy.shtml>

Richemont.

URL:<http://www.richemont.com/about-richemont/history-including-significant-investments-and-divestments.html>

Roche.

URL:http://www.roche.com/about_roche/at_a_glance/company_portrait.htm

SGS.

URL:<http://www.sgs.com/~media/Global/Documents/Brochures/sgs-group-history-en.ashx>

Syngenta.

URL:<http://www.syngenta.com/global/corporate/en/about-syngenta/Pages/company-history.aspx>

Swatch Group.

URL:http://www.swatchgroup.com/fr/profil_du_groupe/histoire

Swiss-Re.

URL:http://www.swissre.com/about_us/our_history/established_1863/?syr=1910&eyr=1919

Swisscom.

URL: <http://www.swisscom.ch/fr/about/entreprise/histoire.html>

UBS.

URL:http://www.ubs.com/global/en/about_ubs/about_us/history/ubs-and-the-world.html

Zurich Assurances.

URL: <https://www.zurich.ch/fr/a-notre-propos/zurich-en-un-coup-d->