

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 63 (2005)

**Heft:** 3: Entreprise et cultures : vers une compétence interculturelle ; Gouvernance d'entreprise en Suisse : conseils d'administration, direction assemblées générales ; Économie d'entreprise et Capital humain II

**Artikel:** Formation et parcours professionnel des dirigeants d'entreprise en suisse

**Autor:** Davoine, Eric

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141682>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 08.01.2026

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

# FORMATION ET PARCOURS PROFESSIONNEL DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE EN SUISSE

ERIC DAVOINE<sup>1</sup>

Université de Fribourg

> Dans cet article, nous nous intéressons aux individus qui dirigent les entreprises cotées à la bourse suisse. Qui sont-ils ? Quelle est leur formation ? Quel est leur parcours professionnel ? Y a-t-il des parcours types chez les dirigeants suisses ? Que nous révèlent ces parcours sur ce que Bauer et Bertin-Mouroit (1996) appellent le modèle national de formation-sélection des dirigeants et peut-être plus généralement sur la culture managériale en Suisse ?

Depuis la directive d'avril 2002 concernant les informations relatives à la *corporate governance*, les entreprises cotées à la bourse suisse sont obligées de donner des informations sur la formation et le parcours professionnels des membres de leur conseil d'administration et de leur direction. Nous avons pu donc collecter à partir de ces données biographiques des données sur un échantillon de plus de 700 dirigeants<sup>2</sup> pour analyser plus précisément trois types de caractéristiques : la formation initiale et les diplômes obtenus, le parcours à l'intérieur de l'entreprise qu'ils sont amenés à diriger et le degré d'internationalité de leur parcours. Avant de présenter ces résultats dans la deuxième partie de l'article, nous avons souhaité d'abord rappeler ce que peuvent révéler les profils de parcours de dirigeants sur la culture managériale d'un pays et sur son approche de la *corporate governance*. Nous présentons dans la première partie une illustration de cette problématique à partir des spécificités nationales des modes de formation-sélection de dirigeants européens.

## 1. SPÉCIFICITÉS NATIONALES DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA SÉLECTION DES DIRIGEANTS

### 1.1. Les modèles nationaux de carrière en Europe

Le choix du dirigeant (ou de l'équipe de direction) est une question majeure de la *corporate governance*. Même si de nombreux efforts sont faits pour rendre plus transparent et plus rationnel le processus d'identification de potentiel et de sélection des cadres supérieurs puis des dirigeants au sein de chaque entreprise, ce processus reste marqué par de nombreuses influences d'ordre culturel car l'autorité du dirigeant doit être légitime et acceptée comme telle par différentes parties prenantes locales. Différents éléments amènent cette légitimité

<sup>1</sup> Eric Davoine est professeur de Management à l'Université de Fribourg, chaire Organisation et Ressources Humaines ([www.unifr.ch/rho](http://www.unifr.ch/rho)) – l'article a été préparé avec la collaboration de Pierrick Pointet et de Delphine Aegerter.

<sup>2</sup> Nous utilisons ici le terme de dirigeant ou de manager pour qualifier les membres de la direction mais aussi les présidents de conseils d'administration. Nous nous expliquons au point 2.1. sur la méthode de collecte.

(un parcours professionnel réussi, des compétences techniques et sociales reconnues, la maîtrise de relations et de réseaux utiles à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise...) et peuvent être considérés comme autant de « signaux » lors de la reconnaissance de potentiel au moment du recrutement (Spence, 1973). Mais la dimension sociale - et donc culturelle - de ces différents éléments et de ces signaux est forte. Une équipe de chercheurs de l'INSEAD (Evans, Lank et Farquhar, 1989) a mis en évidence à la fin des années 80 l'existence de fortes différences nationales dans le développement de carrière de dirigeants en Europe. En analysant les parcours de carrière de dirigeants européens, ils ont constaté que l'identification de potentiel managérial ne se faisait pas de la même manière dans les différents pays européens et que différents modèles de parcours pouvaient être schématisés. Trois de ces schémas sont représentés sur la figure 1.

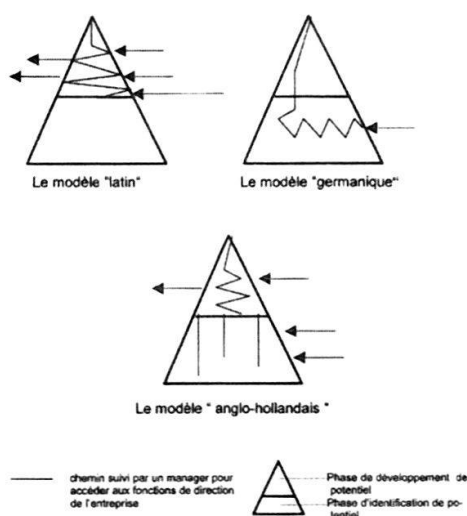


Fig. 1 Trois modèles nationaux de carrière de dirigeants européens (Evans, Lank, Farquhar, 1989)

Les schémas représentent les parcours de carrière type de dirigeants dans la pyramide de l'entreprise qu'ils dirigent. Ces schémas distinguent une phase d'identification de potentiel qui en principe se situe dans le bas et une phase de développement de potentiel qui se situe dans le haut de la pyramide jusqu'à l'arrivée au sommet. Ces schémas mettent en évidence les différences majeures en termes d'identification du potentiel, de mobilité inter-fonctions et de mobilité inter-entreprises des parcours de managers en Europe.

Dans le modèle germanique, l'identification de potentiel se fait de manière transversale dans une phase qui est perçue comme une période de formation dans différentes fonctions de l'entreprise (en général lors d'une formation professionnelle duale mais aussi dans les premières années d'expérience des jeunes universitaires), par contre la progression de carrière managériale se fera le plus souvent de manière linéaire dans une seule fonction, par accumulation de compétences spécifiques le plus souvent acquises dans l'entreprise qu'il aura ensuite à diriger. C'est cette expertise de fonction (*Fachwissen*) qui donnera en Allemagne au manager une autorité légitime d'exercer son rôle de cadre moyen puis de cadre supérieur, conformé-

ment au principe du « *Management by Fachwissen* » identifié par Lawrence (1980). Dans le modèle anglo-hollandais, la phase d'identification de potentiel managérial se fait par contre d'abord de manière linéaire dans une fonction, et ce n'est qu'ensuite que l'individu dont le potentiel managérial a été identifié aura une certaine mobilité inter-fonctionnelle. Dans ce modèle de carrière, le rôle managérial est moins lié à une expertise technique : les middle-managers britanniques, au contraire des middle-managers allemands, considèrent qu'un bon manager peut gérer n'importe quel type d'équipe même s'il ne maîtrise pas les processus de travail de ses collaborateurs (Stewart, Barsoux, Kieser, Ganter, Walgenbach, 1994). Enfin, dans le modèle latin, l'identification de potentiel au niveau des cadres moyens et supérieurs semble ne pas se faire à l'intérieur de l'entreprise qui va être dirigée. Si on prend le cas de la France (Bauer, Bertin-Mouroit, Laval, 1997), le schéma est cohérent avec le fort pourcentage de dirigeants issus des grandes écoles françaises ou des grands corps de l'Etat, individus dont le potentiel a clairement été identifié à l'extérieur de l'entreprise qu'ils dirigent. Par ailleurs, alors que dans le modèle germanique, les dirigeants sont plutôt des « montagnards » qui grimpent les échelons hiérarchiques un à un à l'intérieur de l'entreprise qu'ils seront amenés à diriger, les dirigeants britanniques ou hollandais ont une mobilité inter-entreprises plus forte. Mais c'est dans le modèle latin qu'on observe la mobilité inter-entreprises la plus forte, avec des dirigeants qui peuvent être « catapultés » à la tête d'une nouvelle entreprise qu'ils ne connaissent pas de l'intérieur.

#### 1.2. Modèles de carrière, culture managériale et contextes nationaux

Ces différents modèles sont révélateurs de différentes logiques de construction de la légitimité du dirigeant, lesquelles s'expliquent à la lumière de différences nationales de contextes institutionnels et de cultures managériales. En même temps, les parcours de carrière auront des implications sur les perceptions des dirigeants de leur rôle managérial et conditionneront à nouveau les pratiques managériales du pays.

Ainsi, le modèle germanique de carrière se verra conditionné en Allemagne par le cadre légal de la *Mitbestimmungsgesetz*, qui incite indirectement à recruter des cadres moyens en interne et directement à faire valider les choix de nomination de dirigeant par les représentants du personnel du conseil de surveillance. De même, la forte valorisation de l'expertise technique et des compétences professionnelles acquises en interne est certainement due à une forte culture de métiers (*Berufe*) liée au système de formation professionnelle dual qui reste une référence y compris pour les diplômés universitaires dans leur première expérience de l'entreprise. Si une quasi-majorité des dirigeants allemands possède le titre de docteur (Opitz, 2005), ce titre n'empêche pas ces mêmes dirigeants d'avoir fait avant de commencer leur formation universitaire une formation professionnelle duale. Même si ce titre (qui sanctionne non seulement une compétence de chercheur mais aussi l'appartenance au groupe des meilleurs étudiants sélectionnés sur des critères académiques) peut servir d'accélérateur de carrière (en facilitant par exemple l'accès à un premier poste de *Vorstandsassistent*, qui permet une formation rapide à l'ensemble des processus de travail de l'entreprise) ne permet pas pour autant les « catapultages » trop élevés. Ces managers au profil de montagnard auront de plus une bonne connaissance des processus de travail de l'entreprise et de bons réseaux internes (Davoine, 2002). Ce type de recrutement fonctionne dans un système plutôt consensuel dans lequel les changements se font de manière incrémentale (Heidenreich,

1999). A la tête de l'entreprise, la direction sera plutôt une structure collégiale d'experts (*Vorstand* ou directoire) dont les parcours seront complémentaires.

Le modèle latin de carrière se verra par exemple conditionné en France par deux phénomènes. Le premier est l'importance des diplômes de formation initiale, lié au fait que le système éducatif français est un système très sélectif et très hiérarchisé avec une hiérarchisation unique. Les diplômes les mieux cotés du marché donneront automatiquement accès à un statut cadre ainsi qu'à des parcours de carrière privilégiés. Le second phénomène est l'importance traditionnelle de l'Etat dans l'Economie française, comme arbitre et régulateur ou comme actionnaire de grandes entreprises. Ces deux phénomènes conditionnent la forte représentation d'anciens élèves de l'ENA et de l'Ecole Polytechnique dans les grands patrons français, deux écoles considérées non seulement comme les plus sélectives mais aussi donnant accès (pour les meilleurs élèves des deux écoles) à des carrières de hauts fonctionnaires dans les grands corps de l'Etat (inspection des finances, conseil d'Etat, cour des comptes, corps des mines et corps des ponts). Bauer et Bertin-Mouroit (1996) recensent environ un tiers des patrons des 200 plus grands groupes français comme étant issus de l'un de ces grands corps. Ce pourcentage augmente si l'on prend les seules entreprises du CAC 40. L'appartenance à des réseaux puissants et extérieurs à l'entreprise ainsi que l'aura du diplôme légitiment l'autorité du dirigeant et facilitent la mobilité inter-entreprises ainsi que les catapultages ou parachutages. En même temps, ce type de recrutement de dirigeant venant de l'extérieur va de pair avec une culture d'innovation *top down* et des changements plus radicaux, mais aussi avec une possible frustration de la base de l'entreprise et de l'encadrement moyen qui n'accéderont jamais à la direction. La direction sera plutôt l'affaire d'un seul homme : un PDG dont la progression de carrière inter-fonctions aura fait un généraliste.

Enfin, le modèle anglo-hollandais, s'il a des allures de mixte entre les deux modèles précédents, comporte aussi ses spécificités. En Grande-Bretagne, les réseaux d'appartenance à une élite scolaire existent, ceux qui se développent dans les universités les plus renommées, Oxford et Cambridge, mais aussi ceux qui se développent dans certaines *public schools* comme Harrow, Eton ou Westminster (ou le recrutement de l'« élite » se fait encore plus clairement qu'en France sur des critères sociaux). Bauer et Bertin-Mouroit montre que 36% des dirigeants britanniques ont suivi l'enseignement secondaire d'une des vingt meilleures *public schools*. Une étude sociologique britannique (Gathorne-Hardy, 1977) montre que dans les années 70 les anciens élèves des *public schools* sont fortement majoritaires dans différents corps professionnels de l'élite sociale: les dirigeants d'entreprises, les évêques, les officiers supérieurs et généraux, les juges, les hauts fonctionnaires et les députés. Par ailleurs, le système de formation duale des instituts professionnels, dont le plus prestigieux (et le plus fréquemment représenté dans les formations de dirigeants) est sans doute celui des *Chartered Accountants*, explique aussi le nombre important d'autodidactes chez les dirigeants britanniques ainsi que la première phase ascendante du schéma qui se fait dans une seule fonction ou dans un seul métier. Le fait de porter les « *initials* » de *Member* et de *Fellow* de ces instituts en dit long sur le poids de légitimité de métier que ces initiales apportent, surtout à ceux, nombreux, qui n'ont pas de formation universitaire. La conception britannique du management sera sans doute moins collégiale qu'en Allemagne avec une conception du rôle du CEO comme manager généraliste, sans pour autant être aussi personnalisée et hiérarchique que dans le modèle français (Hofstede, 1987).



Bien sûr, les trois modèles présentés plus haut ne peuvent pas être utilisés sans réserves. Ils s'appliquent surtout aux dirigeants des plus grandes entreprises, les dirigeants des PME étant moins faciles à catégoriser selon des schémas nationaux (Pigé, 1996). Ils ne représentent pas non plus la totalité de ces dirigeants de grandes entreprises mais un pourcentage suffisamment important pour mettre en évidence un type caractéristique. Enfin, ils datent de la fin des années 80 et on constate dans les années 90, en période de récession et d'ouverture à l'Europe, une forte remise en question des modèles nationaux de formation-sélection des dirigeants. Les résultats d'une étude européenne comparée sur les pratiques de recrutement de cadres supérieurs bancaires montrent la volonté dans chaque pays d'ouvrir son modèle traditionnel (Segalla et al., 2001). Les titres académiques sont de plus en plus fréquents chez les cadres moyens comme chez les dirigeants recrutés dans les années 90, y compris dans les pays qui favorisent les compétences professionnelles (Drexel, 1994 ; Opitz, 2005). Malgré ces remises en question, les cultures managériales nationales et les éléments des contextes institutionnels restent suffisamment forts pour que ces modèles continuent de nous aider à comprendre les différences nationales dans le processus de recrutement des élites managériales.

## 2. CULTURE MANAGÉRIALE ET PARCOURS DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE EN SUISSE

Dans quel modèle se trouve la Suisse ? Les résultats de l'étude de Hofstede (1987) placent la Suisse dans une culture managériale « germanique » avec des résultats très proches de ceux de l'Allemagne et de l'Autriche. Bergmann (1994) considère que la culture managériale suisse, comme la culture allemande, est plutôt consensuelle et égalitariste, même si cette culture de consensus ne repose pas sur les mêmes cadres institutionnels. Alors que le consensus allemand est le produit d'une *Auseinandersetzung* parfois brutale que tempère un dispositif institutionnel de conciliation entre partenaires sociaux ou « parties prenantes », le consensus suisse est plus un consensus lié à une pratique de démocratie de petit pays dans lequel l'individu a peu d'intermédiaires entre lui et le gouvernement et dans lequel les relations de travail sont plus personnalisées et plus individualisées. Calori et Seidel (1994) placent aussi la culture managériale suisse dans une catégorie intermédiaire entre les cultures managériales de petits pays et la culture managériale germanique (voir Fig.2). Bergmann parle pour caractériser ce mode de management suisse à la fois égalitariste, individualiste et respectueux de l'autre, de *Management by persuasion* et considère que les managers suisses admettent souvent des arrangements *ad personam* tout en s'appuyant sur un principe d'organisation *ad rem*.

De plus, comme en Allemagne, le système éducatif suisse est relativement peu hiérarchisé, les cursus de formation professionnelle ne sont pas dévalorisés et reposent sur des logiques d'acquisition de compétences de métiers. Notre hypothèse de travail a donc été de vérifier si le modèle de carrière germanique de montagnard d'Evans, Lank et Farquhar était bien valable pour les dirigeants suisses. Mais nous souhaitons également mettre en évidence des spécificités liées par exemple au plurilinguisme et à la pratique de la multiculturalité, ainsi que des spécificités liées à la taille du pays. De plus, la Suisse est aussi un petit pays avec une forte ouverture à l'international, et nous avons souhaité étudier en quoi ces spécificités pouvaient influencer le choix du dirigeant et la constitution des équipes de direction.

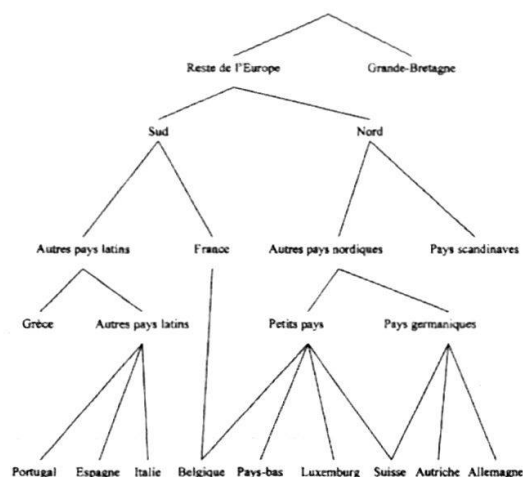


Fig. 2 Typologie des systèmes de management en Europe (Calori, Seidel, 1994)

### 2.1. Données démographiques des dirigeants d'entreprise en Suisse

Nous avons collecté les données biographiques des rapports d'exercice de 2004 des 100 premières entreprises du SPI (*Swiss Performance Index*), qui est un indice de performance pour les entreprises qui ont un minimum de 20% de titres en libre circulation. Nous avons retenu pour chaque entreprise les membres de la direction générale dont le CEO (*Chief executive Officer*) et le CFO (*Chief Financial Officer*) ainsi que le président du conseil d'administration. Il y a en moyenne 6 membres dans les directions générales de ces entreprises, le comité de direction le plus important est celui de Richemont qui compte 16 membres. Certains individus cumulent les fonctions de Président du CA et de CEO.

Nous avons recueilli les données biographiques de 702 individus. Parmi ces données, nous avons également isolé celles des 26 entreprises du SMI (*Swiss Market Index*), soit 225 individus, pour réaliser des analyses parallèles<sup>3</sup>. Toutes les données sur la formation et le parcours de carrière n'ont pu être trouvées pour chaque individu de manière systématique, et nous présentons dans les paragraphes suivants des données sur des populations qui sont en général inférieures à 702 et 225.

L'âge moyen est de 50 ans pour les membres des comités de direction et de 59 ans pour les présidents de CA. La moyenne d'âge des CFO est de 48 ans.

La première constatation intéressante sur les caractéristiques démographiques, c'est la faible proportion de femmes sur notre population, à peine 3%, ce qui est commun aussi aux populations étudiées par Bauer et Bertin-Mouroit (1996) de dirigeants en France, en Grande-Bretagne et en Allemagne. Rares sont les femmes qui occupent des postes clés comme CEO ou CFO.

La seconde constatation intéressante, c'est le pourcentage extrêmement élevé de dirigeants non suisses à la tête des sociétés suisses : seuls 59% des dirigeants des entreprises du SPI et 50% des dirigeants des entreprises du SMI sont de nationalité suisse.

<sup>3</sup> Le détail de la méthodologie et la liste des entreprises se trouvent dans le rapport de P. Pointet (2004) : Le profil des dirigeants d'entreprise en Suisse, Université de Fribourg.

Nationalité	Suisse	Allemagne	Reste de l'Europe	Amérique du Nord	Reste du Monde
SPI (n=555/100%)	59%	11%	17%	9%	4%
SMI (n=220/100%)	50%	11%	21%	14%	4%

Tableau 1. Nationalité (pays d'origine) des dirigeants d'entreprises suisses des échantillons SMI/SPI

Ce pourcentage de dirigeants non locaux est probablement le plus élevé d'Europe, puisqu'à titre de comparaison, le taux de dirigeants étrangers sur des échantillons comparables en Hollande et en Suède, également des « petits pays européens » reconnus pour leur forte internationalisation du management, est de l'ordre de 10% (Heijltjes, Olie et Glunk, 2003). Cette forte proportion de dirigeants non locaux à la tête des entreprises du SMI et du SPI s'explique partiellement par l'importance dans nos échantillons de sociétés contrôlées par des groupes étrangers dans lesquels une majorité de managers ont la nationalité d'origine du groupe. Par exemple, une forte proportion des dirigeants « suisses » de Nobel Biocare sont des Suédois, on trouvera aussi une forte proportion de dirigeants de nationalité française chez Richemont, ou de dirigeants de nationalité anglaise chez Syngenta. Mais 25 entreprises du SMI sur 26 ont au moins un membre de la direction qui n'est pas de nationalité suisse, soit 96%, ce qui est loin devant les 28% des 35 entreprises suédoises et des 26,6 % des 45 entreprises hollandaises étudiées par Heijltjes, Olie et Glunk (2003).

Dans la population de dirigeants non suisses de notre échantillon, on note globalement une forte proportion d'Allemands, à peu près équivalente à celle des dirigeants d'origine nord-américaine, US et canadiens réunis. Ces dirigeants d'origine allemande travaillent presque exclusivement en zone linguistique germanophone.

Dans la population de nationalité suisse, nous avons également étudié les proportions des populations germanophones, francophones et italophones ainsi que la mobilité des Suisses entre les zones linguistiques du pays.

Dirigeants de nationalité suisse	Nombre	%	Entreprises du SPI	
			« Romandes »	« Alémaniques »
Germanophones	286	85%	21 (7%)	265 (93%)
Francophones	39	12%	31 (79%)	8 (21%)
Italophones	12	4%	2 (17%)	10 (83%)

Tableau 2. Répartition des dirigeants de nationalité suisse en fonction de leur langue d'origine et en fonction de la zone linguistique du siège des entreprises du SPI (n=337)

La langue maternelle n'apparaissant pas sur les biographies des rapports, nous l'avons déduite du prénom et du lieu de la scolarité. Cette méthode donne bien sûr des résultats approximatifs, compte tenu du nombre potentiel de bilingues et de biculturels parmi l'échantillon. Le chiffre de dirigeants issus des communautés linguistiques suisses est ainsi relativement proportionnel au poids de ces communautés dans l'ensemble de la population du pays (avec une plus faible représentation des minorités francophone et italophone). On constate également une assez faible mobilité d'une zone linguistique à l'autre, surtout pour les germanophones. Le marché des dirigeants en Suisse est donc paradoxalement ouvert sur l'international mais relativement cloisonné entre les zones linguistiques du pays.



## 2.2. Données biographiques des dirigeants d'entreprise en Suisse

Les statistiques relatives à la formation initiale des dirigeants sont difficiles à établir avec précision parce que tous les dirigeants ne donnent pas le détail de leur formation initiale et parce que les distinctions entre formation professionnelle, Hautes écoles spécialisées et universités (collèges) ne sont pas toujours faciles à faire dans les biographies en anglais, surtout lorsqu'il s'agit de diplômes étrangers. Nous avons retenu plusieurs principes de comptabilisation :

- > nous avons souhaité recenser les formations initiales et non le diplôme le plus élevé ; pour cette raison, les MBA et les diplômes obtenus en formation post grade n'apparaissent pas dans le tableau;
- > par contre, les individus ayant suivi une formation d'employé puis ayant continué des études de gestion ou de droit à l'université avant d'entamer véritablement leur parcours professionnel ont été recensés au niveau du diplôme universitaire obtenu le plus élevé comme formation initiale (niveaux 3 et 4);
- > nous avons considéré une partie des formations supérieures comptables ou bancaires comme faisant partie du groupe des HES/Fachhochschule;
- > nous avons choisi de classer les écoles d'ingénieurs françaises au statut de Grande Ecole dans le groupe des diplômes universitaires ; de même, les diplômes de Bachelor obtenus dans des universités anglo-saxonnes (par exemple Oxford) ont été classés dans cette même catégorie des diplômes universitaires de niveau licence ou master.

Formation non universitaire		Etudes universitaires	
Apprentissage	Etudes HES/FH	Sans doctorat	Avec doctorat
59 (9,5%)	70 (11,3%)	338 (54,5%)	153 (24,7%)

Tableau 3. Formation initiale de l'échantillon des dirigeants du SPI (n=620)

Ce qui frappe dans ces résultats, c'est la cohabitation, typique pour le modèle germanique de formation-sélection de dirigeants, d'une importante proportion de formation initiale professionnelle et technique (plus de 20%) et d'une importante proportion de titres de doctorat (environ 25%). Si l'on compare ces chiffres avec les statistiques les plus récentes sur les profils de dirigeants allemands (Opitz, 2005, sur un échantillon d'environ 500 dirigeants), la proportion de dirigeants n'ayant pas suivi de cursus universitaire est plus importante en Suisse qu'en Allemagne et la proportion des individus diplômés d'un doctorat est plus faible (elle est de l'ordre de 50% en Allemagne). Les formations professionnelles initiales des dirigeants sont souvent des formations bancaires, des formations de comptable ou d'agents d'assurance, fréquentes pour les dirigeants de banque ou de sociétés d'assurance. On trouve aussi dans l'échantillon de nombreux employés de commerce, un boucher et quelques vendeurs (par exemple chez Jelmoli).

Si l'on s'intéresse aux disciplines étudiées à l'université, les sciences économiques arrivent en premier et représentent plus de 40% des diplômes d'études universitaires, le droit représente environ 15% des diplômes, les sciences naturelles et sciences physiques représentant plus de 30% des diplômes. On retrouve la même répartition pour les doctorats avec la même

prédominance des sciences économiques. Comme en Allemagne, la légitimité du titre de Dr. serait plus à considérer comme le signal d'une ambition et d'une appartenance au groupe des meilleurs étudiants d'une volée, indépendamment de l'expertise acquise qui n'est que rarement une expertise professionnelle.

Sur l'ensemble des diplômes de formation initiale des dirigeants de l'échantillon, une proportion d'environ 50% des diplômes a été obtenue en Suisse, ce qui est cohérent avec la répartition des nationalités de l'échantillon. Parmi ces 327 diplômes suisses de l'échantillon, on retrouve une proportion forte de diplômés de Saint-Gall (21%) et de diplômés de l'ETH de Zurich (25%). L'ensemble des autres universités est représenté dans cet échantillon de diplômés avec des pourcentages plus faibles, autour de 5% en moyenne. Ces chiffres soulignent un phénomène qu'on ne trouve pas en Allemagne, à savoir l'existence de groupes importants de dirigeants ayant été formés dans les mêmes institutions (HSG et ETH, mais aussi l'IMD, voir ci-dessous) et qui sont susceptibles de développer des relations et des réseaux sociaux d'anciens extérieurs aux réseaux de l'entreprise.

Les universités romandes (y compris l'EPFL) sont moins bien représentées que les universités de la zone germanophone. Ces chiffres sont bien sûr à comprendre à la lumière de l'identité linguistique des dirigeants, plus souvent germanophones que francophones.

Nous avons également recensé 129 diplômes de MBA ou autres diplômes post-grades qui n'apparaissent pas dans le tableau des formations initiales, en général dans des établissements prestigieux. Près de 50% de ces diplômes sont obtenus dans des *business schools* américaines, environ 20% en Suisse (principalement à l'IMD) et 15% sont obtenus en France (principalement à l'INSEAD). Un grand nombre de dirigeants n'ayant pas suivi d'études universitaires en formation initiale détient en général un diplôme de MBA ou un post-grade d'un de ces établissements prestigieux, obtenu ultérieurement dans sa carrière. Compte tenu du faible taux de mobilité inter-entreprises des cadres supérieurs détenteurs de MBA, le MBA apparaît plutôt en Suisse comme une mesure d'accompagnement de l'ascension des cadres supérieurs « montagnards ». Certaines entreprises comme Novartis ou Nestlé y ont un recours systématique dans leur processus de développement des talents.

Plus généralement, la mobilité inter-entreprises des parcours de carrière des dirigeants suisses est assez faible ce qui vient confirmer notre hypothèse de modèle germanique applicable à la Suisse.

Nombre d'employeurs sur la carrière	Un employeur	Deux employeurs	Trois employeurs	Quatre et plus
Nombre de dirigeants (%)	76 (13,5%)	212 (37,7%)	180 (32%)	94 (16,7%)

Tableau 3. Mobilité inter-entreprises au cours de la carrière déclarée par les dirigeants du SPI (n=562)

Les dirigeants d'entreprises suisses sont, comme les dirigeants allemands, plus souvent des montagnards que des « catapultés ». Les CEO ont certes rarement commencé leur carrière professionnelle dans l'entreprise qu'ils sont amenés à diriger, mais ils ont en moyenne passé plus de 10 ans dans celle-ci avant de la diriger. Il est de plus intéressant de constater aussi qu'il y a une forte proportion de dirigeants étrangers dans les 16,7 % de dirigeants ayant changé trois fois ou plus d'employeur.

## POUR CONCLURE

Les données biographiques disponibles sur les dirigeants d'entreprises suisses mettent en évidence une prédominance claire du modèle de formation-sélection germanique des dirigeants, c'est-à-dire un modèle qui privilégie les carrières de montagnards et dans lesquels les compétences professionnelles et les réseaux internes à l'entreprise sont particulièrement valorisés. La population des dirigeants suisses semble de plus connaître les mêmes évolutions que la population des dirigeants allemands, à savoir une mobilité inter-entreprises en augmentation, et une plus forte fréquence/importance de titres académiques liée à un mouvement plus général d'académisation de l'encadrement. Le doctorat – plus particulièrement le doctorat de droit ou de sciences économiques dont le caractère d'expertise professionnelle est moins évident que pour la technologie ou la pharmacie - reste toujours prisé malgré l'importance croissante du MBA, lequel est plutôt utilisé comme mesure de développement en cours de carrière.

Mais le mode de formation-sélection et avec lui le marché suisse des dirigeants présentent deux caractéristiques qui le distinguent du mode de formation-sélection et du marché allemand, et qui sont sans doute liées à la taille du pays. D'une part, le pourcentage de diplômés de l'ETH Zürich, de la HSG ou de l'IMD est sans équivalent pour une institution universitaire en Allemagne. Même si cette proportion n'est pas liée aussi clairement aux logiques hiérarchisantes du système français des Grandes Ecoles, il est probable qu'elle vienne renforcer l'importance de certains réseaux externes à l'entreprise dirigée, d'une manière qui n'existe pas en Allemagne. D'autre part, le fort pourcentage (40%) de dirigeants de nationalité étrangère vient atténuer le modèle national et amener de la multiculturalité (plus en tout cas que ne le fait la multiculturalité locale des zones linguistiques) au sein des directions. Toutefois, le modèle germanique n'est pas pour autant complètement menacé par ces dirigeants étrangers car une proportion importante de ceux-ci (plus d'un tiers) vient d'Allemagne ou d'Autriche.

Avec l'importance croissante accordée à l'internationalisation et à la diversité des équipes de direction<sup>4</sup>, la Suisse peut faire figure de pionnière et de champ d'expérimentation. Une analyse de l'évolution de cette diversité et de ses impacts sur la performance offre des perspectives de recherches qui peuvent s'avérer extrêmement riches en apprentissage pour les entreprises suisses et pour leurs concurrentes.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

M. BAUER, B. BERTIN-MOUROT, *Vers un modèle européen de dirigeants ? Ou trois modèles de production de l'autorité légitime au sommet des grandes entreprises ?*, CNRS/Boyden, Paris, 1996.

M. BAUER, B. BERTIN-MOUROT, C. LAVAL, *L'ENA est-elle une business school*, L'Harmattan, Paris, 1997.

A. BERGMANN, *Le Swiss Way of management*, Eska, Paris, 1994.

R. CALORI, F. SEIDEL, The dynamics of management systems in Europe, in: R. CALORI, DE WOOT (eds), *A European Model of Management: Beyond Diversity*, Prentice Hall, London, 1994.

<sup>4</sup> Voir l'article de Martin Hilb dans cette même revue.

- I. DREXEL, *Das Ende des Facharbeiteraufstiegs ?*, Campus, Frankfurt, New York, 1994.
- E. DAVOINE: *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte*, DUV, Wiesbaden, 2002.
- P. EVANS, E. LANK, A. FARQHAR, Managing Human Resources in the International Firm: lessons from practice, *Human Resource Management in International Firms*, P. EVANS, Y. DOZ, A. LAURENT (ed), Macmillan, London, 1989, p. 113-143.
- J. GATHORNE-HARDY, *The Public School Phenomenon*, Hodder and Stoughton, London, 1977.
- M. HEIDENREICH, Die gesellschaftliche Strukturierung technischen Wissens, *Deutsch-französische Organisations- und Managementforschung: betriebswirtschaftliche und soziologische Perspektiven* H. BRINK, E. DAVOINE, H. SCHWENGEL (ed), BWV, Berlin, 1999.
- G. HOFSTEDE, Relativité et culturelle des pratiques et théories de l'organisationm. *Revue Française de Gestion*, Septembre-octobre 1987, pp. 10-21.
- H. JOLY, *Patrons d'Allemagne*, FNSP, Paris, 1996.
- H. JOLY, Patrons d'Allemagne revisités : la résistance du modèle traditionnel, Regards sur l'économie allemande, mai 2002, No 56.
- P. LAWRENCE, *Managers and Management in West Germany*, Cassell, London, 1980.
- M. HEIJLTJES, R. OLIE, U. GLUNK, Internationalization of Top Management Teams in Europe, *European Management Journal*, février 2003, Vol. 21, No1, pp. 89-97.
- C. OPITZ, Zum aktuellen Stellenwert des Dokortitels unter den Vorständen deutscher Grossunternehmen: Eine Signaling-Perspektive, *Die Unternehmung*, 59 Jg. 2005, Nr. 3, p. 281-294.
- P. POINTET, *Le profil des dirigeants d'entreprise en Suisse*, Travail de master dirigé par E. DAVOINE, Université de Fribourg, 2004.
- B. PIGE, «Existe-t-il un marché du travail des dirigeants», *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1996, pp. 239-248.
- M. SEGALLA, D. ROUZIES, M. FLORY, «Culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs. Fast Trackers», *European Management Journal*, février 2001, vol. 19, n° 1, p. 44-57.
- M. SPENCE, Job Market Signaling, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, No 3, pp. 355-374.
- R. STEWART, J.-L. BARSOUX, A. KIESER, H. GANTER, P. WALGENBACH, *Managing in Britain and Germany*, London, 1994.