

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 71 (2013)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Les top managers internationaux des grandes entreprises suisses :  
profils et parcours de carrière  
**Autor:** Ravasi, Claudio  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-390985>

### **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:** 11.01.2026

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

# LES TOP MANAGERS INTERNATIONAUX DES GRANDES ENTREPRISES SUISSES: PROFILS ET PARCOURS DE CARRIÈRE<sup>20</sup>

CLAUDIO RAVASI

*Chaire Ressources Humaines et Organisation, Université de Fribourg*

*claudio.ravasi@unifr.ch*

> Dans cet article, nous nous sommes intéressés aux profils de carrière des top managers des grandes entreprises suisses, entreprises dont les comités de direction sont caractérisés par une présence importante de top managers étrangers avec un parcours très international. Nous avons collecté et classé des données de type biographique et des informations sur le parcours de carrière des dirigeants des 110 plus grandes entreprises suisses en 2010. Nous les avons mises en perspective historique avec les données de 1980 et 2000 et avons observé plusieurs résultats: une augmentation du nombre de managers étrangers, de plus en plus de formations en économie et management et la coexistence de profils de managers internationaux très diversifiés.

**Mots clés:** managers internationaux, parcours de carrières, élites managériales, Suisse.

Les comités de direction des plus grandes entreprises suisses sont caractérisés par une présence importante de top managers étrangers avec un parcours très international. Dans cet article nous analysons de façon détaillée leurs profils et leurs parcours de carrières. Quelle est leur formation? Quels sont leurs parcours professionnels? Assistons-nous à l'émergence d'un marché international de dirigeants d'entreprise? Quel est le rôle de l'entreprise multinationale dans ce processus?

Les entreprises européennes actives dans un environnement international doivent recruter et développer des managers avec une vision, une expérience et des compétences internationales (Evans et al., 2002). Plusieurs études démontrent une internationalisation croissante des comités exécutifs des entreprises multinationales pendant les dernières décennies (Heijltjes et al., 2003; Ruigrok et Greve, 2008). Les comités de direction de grandes entreprises allemandes et françaises ont encore un fort pourcentage de dirigeants nationaux (mais ce pourcentage a tendance à diminuer), les entreprises suisses sont par contre caractérisées par un

---

<sup>20</sup> Nous tenons à remercier Thomas David et André Mach de l'Université de Lausanne qui dirigent le projet de recherche «Les élites Suisses au XXe siècle: un processus de différenciation inachevé?» financé par le Fonds national Suisse pour avoir mis à disposition leur base de données et nous avoir permis d'y participer à travers la collecte des données pour l'année 2010. Leurs conseils et commentaires, ainsi que ceux d'Eric Davoine de l'Université de Fribourg, de Felix Bühlmann et Stéphanie Ginalschi de l'Université de Lausanne, ont été d'une aide précieuse pour la réalisation de cet article. Cette publication entre dans le cadre des travaux effectués au sein du Pôle de recherche national LIVES - Surmonter la vulnérabilité : perspective du parcours de vie, financé par le Fonds national suisse.

taux d'internationalisation très élevé de leurs dirigeants (Davoine et Ravasi, 2013). Si les chiffres sont connus, très peu d'études se sont focalisées de façon détaillée sur les profils et les parcours de carrière des top managers internationaux qui dirigent actuellement les entreprises européennes.

Dans notre étude, nous nous sommes intéressés aux profils de carrières des dirigeants des entreprises suisses et nous avons collecté des données biographiques dans un échantillon de 200 top managers travaillant pour plus de 100 grandes entreprises suisses. Les résultats nous ont permis de confirmer certaines tendances observées dans l'étude de David et al. (2012) et de donner une image détaillée des parcours de carrière de managers internationaux.

Après une première partie présentant brièvement la littérature sur la figure du manager international, nous décrirons la problématique de notre étude liée à l'émergence d'un marché international de dirigeants et d'une communauté managériale internationale. Ensuite nous présentons l'intérêt du cas de la Suisse et la méthode adoptée. Avant une partie finale de discussion, les résultats de notre étude seront présentés en deux temps: le profil des dirigeants, puis les parcours de carrière des top managers internationaux.

#### LA FIGURE DU MANAGER INTERNATIONAL DANS LA LITTÉRATURE ACADEMIQUE

Plusieurs paradigmes de recherche, issus de disciplines différentes, s'intéressent depuis plusieurs années aux carrières internationales, à la figure du manager international, à l'émergence d'un marché international des dirigeants et à l'existence d'une élite managériale globalisée.

Une première approche s'est intéressée aux leaders globaux dont les entreprises multinationales ont besoin pour gérer leurs opérations globales et rester compétitives dans l'arène internationale (Evans et al., 2002). La plupart de ces études se sont focalisées sur deux aspects: la définition des compétences nécessaires pour être reconnu comme leader global et les méthodes employées par les entreprises multinationales pour développer ce type de compétences auprès de leurs managers (Brewster et Suutari, 2005). Les compétences qui caractérisent les leaders globaux sont par exemple la curiosité, l'ouverture d'esprit, la sensibilité aux différences culturelles ou la capacité d'adaptation. Ces compétences sont généralement développées par les entreprises multinationales à travers différents outils qui ont pour finalité d'exposer les managers à un environnement international afin de développer un global mindset: des séjours à l'étranger, du travail dans des équipes multiculturelles et internationales, des programmes de préparation aux différences culturelles (Suutari, 2002). Plusieurs études ont adopté une autre perspective et se sont intéressées à la dimension internationale des comités exécutifs des entreprises. La plupart des études appartenant à cette deuxième approche ont analysé la relation qui existe entre le degré d'internationalité des comités exécutifs, en termes de nationalité et d'expérience à l'international de ses membres, et la stratégie internationale de l'entreprise. Ces études ont, par exemple, découvert un lien entre le degré d'internationalité du comité exécutif d'une entreprise, la modalité d'entrée, la performance commerciale dans les marchés étrangers et la capacité de former des alliances internationales de type joint-venture (Olie, 2010).

Enfin, une troisième approche de recherche semble s'établir autour de la figure du manager international, de son profil et de son parcours de carrière. Les études appartenant à ce troisième groupe s'intéressent de plus près aux parcours de carrière des managers internationaux

et, en particulier, aux facteurs et aux éléments qui semblent propres à ce type de managers. Ces premières études s'intéressent surtout à une comparaison des profils et des parcours de carrière des managers sans poser d'hypothèse explicite à propos de l'émergence d'un profil unique de manager international. Evans et al. (1989) ont été les premiers à observer des différences nationales dans les carrières managériales en ce qui concerne l'identification et le développement du potentiel des managers. Ils ont identifié quatre modèles différents de carrières managériales en mettant en évidence plusieurs caractéristiques propres à chaque modèle: éducation, mobilité interentreprises et inter-fonctionnelle entre autres. L'existence de différences nationales dans les profils et les parcours de carrière des top managers sera confirmée quelques années plus tard par l'étude de Bauer et Bertin-Mouroit (1999) et de Mayer et Whittington (1999) sur les dirigeants des entreprises françaises, allemandes et britanniques.

D'autres études plus récentes se sont focalisées sur les profils et parcours de carrière des managers internationaux en s'intéressant à l'hypothèse d'une convergence des différents modèles nationaux. Fioole et al. (2008) évoquent même les notions d'eupéanisation ou d'américanisation pour décrire les changements intervenus dans le profil des top managers allemands et hollandais de l'échantillon de leur étude. Davoine et Ravasi (2013), en étudiant le profil de top managers européens en 2010, constatent une certaine stabilité des modèles nationaux de carrière mais observent aussi l'émergence de profils de formation et de carrière plus internationaux qui sont caractérisés par de nouveaux facteurs produisant de l'autorité légitime, en soulignant que les formations de MBA, les expériences d'expatriation ou le passage par de grandes sociétés internationales d'audit ou de conseil sont aujourd'hui plus fréquentes dans cette population.

#### UNE COMMUNAUTE INTERNATIONALE DE DIRIGEANTS D'ENTREPRISE?

Bien que la croissante internationalisation des comités directifs ait été observée dans plusieurs pays, pendant différentes périodes et par plusieurs auteurs (Ruigrok et Greve, 2008; Van Veen et Marsman, 2008; David et al., 2012) l'internationalisation du marché de l'emploi managérial est un processus lent dans lequel les modèles nationaux de carrière, de formation et de développement des dirigeants sont toujours présents. Ruigrok et Greve (2008) observent l'émergence d'un marché international de l'emploi des dirigeants mais, en même temps, soulignent l'existence de plusieurs obstacles importants qui limitent la mobilité géographique des top managers: barrières culturelles, politiques et linguistiques ajoutées à l'absence de réseaux et la non reconnaissance de qualifications dans les pays étrangers ou les difficultés liées à la mobilité de la famille et des enfants. De plus, le marché international des dirigeants se développe à différentes vitesses dans le monde avec des entreprises qui font plus ou moins recours à des top managers étrangers en fonction de leur degré d'internationalisation ou du degré d'internationalisation de l'économie de leur pays d'origine (Van Veen et Marsman, 2008). L'émergence et l'existence même d'une élite managériale globale a été longuement débattue par les chercheurs spécialisés dans l'étude des réseaux transnationaux de dirigeants dans les conseils d'administration d'entreprises multinationales (Kentor et Jang, 2004).

Mais plus que sur la question de l'existence d'une élite managériale globale, le débat se cristallise plutôt autour des éléments de légitimité, des profils et des parcours de carrières

de ce type de managers. Les auteurs qui font référence au concept de modèles nationaux de carrières (voir par exemple Bauer et Bertin-Mouro, 1999; Davoine et Ravasi, 2013) tendent à affirmer que les éléments institutionnels nationaux tels que l'éducation ou les processus de sélection et promotion de dirigeants spécifiques à chaque pays sont encore fortement présents bien qu'ils soulignent dans leurs études que les dirigeants d'entreprises ont un profil de plus en plus international en termes de nationalité et d'expérience professionnelle dans des pays étrangers. D'autres auteurs semblent se distancer en évoquant de façon beaucoup plus explicite l'existence d'espaces transnationaux nouveaux et l'émergence de communautés transnationales peuplées par des cosmopolites globaux. Ces derniers, étant caractérisés par des intérêts et une culture communs, formeraient une catégorie nouvelle de top managers transnationaux substantiellement différente de celle formée par les dirigeants qu'on pourrait qualifier de nationaux (Morgan, 2001; Djelic and Quack, 2010).

Au regard de l'hétérogénéité des recherches existantes sur les dirigeants internationaux et aux débats qui caractérisent ce domaine de recherche, nous adoptons dans notre étude une démarche compréhensive, visant à :

- > décrire de façon quantitative le profil des dirigeants des entreprises de notre échantillon;
- > décrire de façon qualitative et détaillée la diversité des profils de carrière des dirigeants internationaux de notre échantillon;
- > classer ces profils en plusieurs catégories expliquant le processus d'internationalisation.

Les données ainsi collectées grâce au dispositif de recherche de notre étude et leur mise en perspective historique nous permettront d'apporter des éléments de réponse à plusieurs questionnements qui caractérisent le débat né autour de la figure du top manager international.

Premièrement, les critères quantitatifs concernant la formation et la nationalité nous permettront de confirmer les tendances observées dans d'autres études, dans d'autres pays et dans d'autres périodes concernant la présence de comités de direction de plus en plus internationaux. Cela nous permettra donc de prendre position sur le sujet et de mesurer dans notre cas spécifique l'effective émergence d'une population managériale internationale. Ensuite, nous nous intéressons aux logiques et aux forces qui sont à la base du processus d'internationalisation des carrières des dirigeants. La catégorisation des profils des dirigeants étrangers nous permettra de montrer le rôle de l'entreprise multinationale dans l'internationalisation des comités de direction des entreprises, ce qui nous permettra de mieux illustrer l'existence d'un marché international des dirigeants et de discuter des différents facteurs qui en favorisent le développement.

Enfin, en illustrant de façon détaillée les parcours de carrière internationaux nous voulons mettre en lumière les différentes expériences et les éléments de légitimité associés qui caractérisent ces parcours à l'international et ainsi montrer si les dirigeants étrangers sont caractérisés par un profil homogène standardisé ou s'ils sont plutôt marqués par des expériences et des parcours différenciés.



## CONTEXTE ET METHODE DE L'ETUDE

Il est intéressant de constater que un certain nombre des études qui se penchent sur les profils des managers internationaux choisissent comme champ d'étude la Suisse (Bühlmann et al., 2013; David et al., 2012; Davoine, 2005). En effet, la population des dirigeants des grandes entreprises suisses est très internationale selon les résultats de plusieurs études récentes. Dans les 500 plus grandes entreprises suisses, la proportion de top managers d'origine étrangère est de 24% (Dyllick et Torgler, 2007) alors que, dans les plus grandes entreprises cotées à la bourse suisse, un top manager sur deux est étranger (Davoine, 2005). Cette internationalisation est très élevée non seulement en comparaison avec d'autres grands pays d'Europe comme la France, l'Allemagne ou le Royaume-Uni (Davoine et Ravasi, 2013) mais aussi avec d'autres petits pays européens très internationalisés comme la Suède ou les Pays-Bas (Heijltjes et al., 2003; Ruigrok et Greve, 2008).

Les résultats de l'étude de Davoine et Ravasi (2013) présentent la Suisse comme un modèle national de formation-sélection hybride, dont la population de dirigeants est extrêmement internationalisée et composée de managers de différents pays qui ont pu passer par d'autres modèles nationaux de formation-sélection. On y trouve des éléments du modèle germanique (le doctorat, l'apprentissage dual, les carrières de montagnard) et des éléments internationaux (MBA, séjours professionnels à l'étranger) y compris chez les managers de nationalité suisse de l'échantillon. L'étude de David et al. (2012) montre en effet une adaptation rapide de ces derniers au nouvel environnement économique globalisé et un haut degré d'internationalisation pour ce qui concerne leur formation et expérience professionnelle.

David et al. (2012) ont aussi constaté une forte augmentation des dirigeants étrangers et une nette augmentation des formations de type économique entre 1980 et 2000. En analysant le parcours professionnel des dirigeants de leur échantillon, en particulier les top managers étrangers et les top managers suisses avec MBA, ils remarquent aussi une grande hétérogénéité dans les parcours professionnels.

Notre recherche utilise une base de données importante qui a été constituée dans le cadre d'un projet de recherche sur les élites suisses au 20<sup>e</sup> siècle («Les élites Suisses au XX<sup>e</sup> siècle: un processus de différenciation inachevé?») financé par le Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique et dirigé par Thomas David et André Mach de l'Université de Lausanne. La base de données de ce projet de recherche inclut plus de 14'000 personnes exerçant une fonction dirigeante dans les sphères politique, économique et administrative de la Suisse à différentes dates-clés réparties sur tout le 20<sup>e</sup> siècle et début du 21<sup>ème</sup>.<sup>21</sup>

En ce qui concerne l'échantillon nous avons décidé de sélectionner les 110 plus grandes entreprises suisses pour les trois années considérées (1980, 2000 et 2010) sur la base de trois critères: chiffre d'affaire, capitalisation boursière et nombre d'employés. Au final, les entreprises de notre échantillon représentent les entreprises les plus importantes des secteurs industriels, banques, assurances et services. Enfin nous avons inclus dans notre échantillon, pour chaque entreprise, le président du conseil d'administration et le président-directeur général (PDG).

Pour notre recherche, nous avons utilisé les données collectées par d'autres chercheurs dans le cadre de la base de données sur les élites suisses pour les années 1980 (189 personnes pour

<sup>21</sup> Pour plus de détails : <http://www.unil.ch/iepi/page54315.html>.

208 fonctions exécutives) et 2000 (185 personnes pour 199 fonctions exécutives). Nous les avons ensuite mises en perspective avec les données collectées pour l'année 2010 (200 personnes pour 207 fonctions exécutives).<sup>22</sup>

Pour tous les individus de notre échantillon, nous avons collecté d'un côté des données de type biographique telles que par exemple l'âge, la nationalité ou la formation. De l'autre nous avons récolté des informations sur le parcours professionnel comme les étapes de carrière ou les séjours à l'étranger. Ces données ont été récoltées à travers différentes sources telles que les sites web, les rapports annuels et les communiqués de presse des entreprises, les portraits publiés dans les journaux et dans les magazines spécialisés. Cette triangulation des données nous a permis d'assurer l'exactitude et la conformité des informations recueillies et de minimiser les probabilités d'interprétations erronées (Flick, 2004).

Nous avons effectué une analyse du contenu de cet important matériel collecté dans le but d'identifier des catégories et d'attribuer les profils des dirigeants à ces différentes catégories. Nous avons suivi les recommandations méthodologiques de plusieurs auteurs (King, 2004; Miles et Huberman, 1994), afin d'employer une méthode d'analyse rigoureuse assurant la qualité et fiabilité des résultats de notre recherche. Nous avons commencé l'analyse avec des catégories pré-identifiées issues de la littérature et, tout au long de l'analyse, des nouvelles catégories ont émergées. Nous avons comparé ces nouvelles catégories avec la littérature sur les managers internationaux et nous les avons intégrées dans notre recherche. Pour renforcer la qualité et la fiabilité des résultats, un deuxième chercheur a analysé et codifié tout le matériel collecté sur la base des catégories précédemment identifiées et confirmé les résultats de l'analyse du premier chercheur.

## EVOLUTION DU PROFIL DES TOP MANAGERS

La première partie de notre recherche se focalise sur la comparaison des profils (nationalité et formation) des dirigeants exécutifs des 110 plus grandes entreprises suisses en 1980 et en 2000 avec les données collectées pour l'année 2010, afin de mettre en évidence les changements intervenus durant cette période et de les mettre en relation avec les résultats de David et al. (2012).

### FORMATION

Nos données indiquent une élévation globale du niveau de formation entre 1980 et 2000, après quoi nous constatons une certaine stabilité dans les dix années suivantes. Plus précisément, tout au long des trente dernières années, entre 7 et 8 top managers sur 10 obtenaient un diplôme universitaire (69% en 1980, 79% en 2000 et 2010) et entre 4 et 5 sur 10 suivaient une formation postgrade, tel qu'un doctorat ou un MBA (40% en 1980, 47% en 2000 et 50% en 2010).

Le domaine d'étude choisi montre les changements les plus remarquables. En ce qui concerne la période 1980-2000, David et al. (2012) constatent un déclin des études en droit, plus importantes en 1980. Parallèlement, ils observent une augmentation des études en sciences économiques. Une certaine stabilité au cours des deux décennies marque les sciences tech-

<sup>22</sup> Les données pour les années 1980 et 2000 ont été collectées par Stéphanie Ginalski, Frédéric Rebmann, Steven Piguet et Andrea Pilotti de l'Université de Lausanne. Pour l'année 2010, les données ont été collectées par l'auteur de cet article.

niques et le génie alors qu'en 2000, ce domaine d'étude est le plus fréquemment choisi par les top managers des grandes entreprises suisses. Un nouveau changement majeur se produit entre 2000 et 2010: alors que le déclin des études en droit se confirme, les études en sciences économiques prennent de l'importance et les diplômés en sciences économiques représentent désormais la majorité de l'échantillon (Tableau 1).

	Sciences ingénieur (Polytechniques)	Autres sciences (Universités)	Droit	Sciences économiques	Autre	Inconnu
1980 (130 p.)	28,5%	2,3%	33,8%	18,5%	1,8%	16,9%
2000 (145 p.)	29,0%	3,4%	22,8%	24,8%	2,8%	17,2%
2010 (157 p.)	24,5%	5,4%	16,7%	48,1%	10,2%	1,3%

Tableau 1. Formation universitaire: domaines d'études

Source: Base de données sur les élites suisses au 20ème siècle

Au niveau de la formation postgrade, les changements sont encore plus marquants. Durant la période 1980-2000, les études en droit déclinent et, parallèlement, les formations en sciences économiques augmentent fortement. Pendant la période 2000-2010, ces tendances sont confirmées: les études postgrade en droit continuent leur déclin, les formations complémentaires en sciences techniques sont moins fréquentes et les formations en sciences économiques deviennent nettement prépondérantes (Tableau 2). Cette évolution s'explique surtout à travers le nombre toujours plus important de managers ayant suivi un MBA, souvent dans les business school les plus prestigieuses des Etats-Unis ou d'Europe: 11 personnes en 1980, 33 personnes en 2000 et 59 personnes en 2010.

	Sciences techniques	Droit	Sciences Economiques	Autre	Inconnu
1980 (76 p.)	15,1%	52,0%	26,0%	2,7%	6,8%
2000 (86 p.)	15,1%	26,7%	55,8%	5,6%	3,5%
2010 (99 p.)	11,1%	17,2%	71,7%	5%	1%

Tableau 2. Formation postgrade: domaines d'études

Source: Base de données sur les élites suisses au 20ème siècle



Le profil de formation des managers a donc considérablement changé au niveau de la formation supérieure pendant les 30 dernières années et les tendances observées pour la période 1980-2000 deviennent encore plus importantes pendant les dix dernières années. L'évolution au niveau du domaine d'étude choisi peut être interprétée comme une « professionnalisation managériale de la fonction de dirigeant » (David et al., 2012). Cette dernière est, en effet, de plus en plus considérée comme une profession et les compétences nécessaires pour l'exercer peuvent être apprises dans les universités et les business schools spécialisées en gestion d'entreprise et en management. En particulier, le MBA, de plus en plus fréquent au fil des années, reflète d'une part la croissante professionnalisation de la fonction et, de l'autre, l'internationalisation du profil des top managers.

#### NATIONALITÉ

La proportion d'étrangers parmi les dirigeants des 110 plus grandes entreprises suisses a fortement augmenté pendant la période 1980-2000 en passant de 4% à 24%. Cette proportion n'a pas cessé de progresser pendant les premières années du 21ème siècle. En effet, en 2010, un dirigeant sur trois est d'origine étrangère (Tableau 3). Parmi ceux-ci, les Allemands représentent à la fin du siècle la première nationalité étrangère (11 dirigeants soit 5,8% de la population des dirigeants observée), suivis par les Français (6 dirigeants soit 3,2%) et les Autrichiens (3,2% aussi). Dix ans plus tard, on observe, d'une part, l'augmentation des dirigeants provenant de l'Allemagne (28 dirigeants soit 14% des dirigeants), la stabilité des Français (7 soit 3,5%) et, d'autre part, une présence plus importante de dirigeants d'origine américaine (8 soit 4%) et anglaise (5 soit 2,5%).

	Suisses	Etrangers
1980 (189 p.)	96,3%	3,7%
2000 (184 p.)	76,1%	23,9%
2010 (200 p.)	64,5%	35,5%

Tableau 3. Répartition des top managers suisses et étrangers

Source: Base de données sur les élites suisses au 20ème siècle

#### LES PARCOURS DE CARRIERE DES TOP MANAGERS INTERNATIONAUX

Après avoir observé l'augmentation d'études en sciences économiques et gestion, la plus large diffusion des diplômes de type MBA et l'internationalisation toujours plus importante des profils pendant la période 2000-2010, nous avons décidé de procéder à une analyse qualitative plus fine et détaillée des parcours de carrière des managers internationaux et nous avons classé leurs profils en différentes catégories.

La première catégorie identifiée est celle des fondateurs/actionnaires: ils étaient déjà présents en 1980 et ils constituent la catégorie la plus représentée en 2000 (environ 30%)

mais leur proportion décline fortement en 2010 (environ 15%). Les entreprises créées par les dirigeants étrangers de notre échantillon en 2010 appartiennent généralement à des secteurs d'activité qu'on pourrait qualifier de traditionnels pour la Suisse: la banque et la finance (le Canadien Paul Desmarais et le Belge Albert Frère de Pargesa ou l'Italien naturalisé suisse Edgar de Picciotto de la banque UBP), l'horlogerie (l'Américain naturalisé suisse Nicolas Hayek de Swatch), le secteur pharmaceutique (le Français Jean-Paul Clozel du groupe Actelion). Alors que des liens presque virtuels forment la relation entre la Suisse, Paul Desmarais et Albert Frère (Pargesa), d'autres dirigeants ont des liens beaucoup plus étroits (Nicolas Hayek est même considéré le sauveur du secteur horloger suisse). D'autres ont développé des réseaux importants et une connaissance approfondie des spécificités suisses du secteur dans lequel ils sont actifs avant de créer leur propre entreprise: Jean-Paul Clozel dans l'industrie pharmaceutique bâloise en travaillant plus de dix ans chez Roche ou Edgar de Picciotto en travaillant presque quinze ans sur la place financière de Genève. Dans cette première catégorie, nous retrouvons également des personnes qui appartiennent à la deuxième voire troisième génération de la famille du fondateur: c'est le cas par exemple du Français Benjamin de Rothschild, président de la Banque Edmond de Rothschild. Ces dirigeants ont souvent passé la quasi-totalité de leur carrière à l'intérieur de l'entreprise familiale avant de la diriger et ont donc un «atout capital» dû à leurs liens familiaux avec le fondateur de l'entreprise mais aussi une légitimité de «carrière».

La deuxième catégorie identifiée est celle des montagnards des entreprises suisses multinationales. Cette catégorie de manager était aussi déjà présente en 1980 et elle représentait 10% de l'échantillon en 2000. Sa proportion a légèrement augmenté pendant la dernière décennie et, en 2010, ils représentent presque 17% de l'échantillon. Ce type de carrière est typique de certaines multinationales suisses dont le modèle de développement managérial est fondé sur le recrutement interne des dirigeants. C'est le cas, par exemple, de Nestlé où l'Autrichien Peter Brabeck-Letmathe (président) et le Belge Paul Bulcke (PDG) ont intégré très tôt l'entreprise et ont gravi un à un tous les échelons dans un parcours caractérisé par une forte mobilité internationale. Ces dirigeants sont souvent recrutés à l'étranger dans une des filiales de l'entreprise comme, par exemple, l'Allemand Reinhard Lange qui a commencé sa carrière chez Kühne&Nagel en Allemagne pour devenir PDG après plusieurs séjours à l'étranger, notamment en Asie, en Allemagne et au Canada. Les dirigeants étrangers de cette deuxième catégorie associent donc une légitimité liée à la dimension internationale de leurs profils et parcours à une légitimité de carrière venant d'une connaissance approfondie de l'entreprise qu'ils dirigent. Le Français Richard Lepeu, directeur général adjoint de Richemont et l'Allemand Willy Strothotte, président de Glencore à titre d'exemples ont intégré leurs entreprises respectives à la fin des années '70.

La troisième catégorie est celle des montagnards M&A: dans notre échantillon, ce type de manager a fait son apparition en 2000 (ils étaient un peu plus de 20%), mais leur proportion a fortement diminué en 2010 (5% de l'échantillon). Ces dirigeants ont généralement commencé leur carrière dans une entreprise localisée dans leur pays d'origine. Certains dirigeants appartenant à cette catégorie peuvent avoir une légitimité qui est liée au capital, car ils représentent une société actionnaire ou partenaire dans la fusion. Mais, ils peuvent aussi avoir une légitimité de carrière, car ils ont longtemps travaillé dans une entreprise qui a été rachetée par le groupe qu'ils dirigent aujourd'hui. Dans la première catégorie, nous

retrouvons, par exemple, les Irlandais Owen Killian et Denis Lucey (respectivement PDG et président de Aryzta) qui proviennent de l'entreprise irlandaise IAWS qui, en 2008, a fusionné avec l'entreprise suisse Hiestang pour former le nouveau groupe Aryzta. Dans la deuxième catégorie, nous pouvons donner l'exemple de l'Allemand Hariolf Kotmann qui a intégré l'entreprise allemande Hoechst pour finalement devenir PDG de Clariant après que cette dernière ait acheté en 1997 la division chimique de Hoechst.

	Fondateurs et actionnaires	Montagnards multinationales	Montagnards M&A	Managers internationaux	Inconnu
1980 (7 p.)	30%	15%	-	-	55%
2000 (44 p.)	30%	10%	20%	20%	20%
2010 (71 p.)	15%	17%	5%	50%	13%

Tableau 4. Profils des top managers étrangers

Source: Base de données sur les élites suisses au 20ème siècle

Enfin, la dernière catégorie identifiée est celle des managers internationaux: elle a été relevée pour la première fois en 2000 quand ce type de manager représentait environ 20% de l'échantillon et pendant la décennie 2000-2010, la proportion de cette catégorie a fortement augmenté et, en 2010, elle correspond à presque 50%. Nous retrouvons dans cette catégorie les dirigeants étrangers qui n'ont pas de liens avec l'entreprise dirigée ni en ce qui concerne la propriété (à travers des liens familiaux avec le fondateur ou à travers une opération de fusion/acquisition), ni en ce qui concerne une expérience professionnelle à l'intérieur de l'entreprise actuelle. Il s'agit de managers qui bénéficient d'une légitimité liée aux réseaux qu'ils ont su créer et aux compétences qu'ils ont su développer tout au long de leur carrière. Cependant, leurs profils, leurs parcours de carrière et leurs expériences professionnelles sont loin d'être homogènes. Dans certains cas, ils ont fait toute leur carrière dans une autre entreprise avant d'être appelés à diriger l'entreprise suisse. Prenons l'exemple de l'Américain Joseph Hogan qui a passé presque 25 ans chez General Electric avant de devenir PDG de ABB en 2008. D'autres ont connu une plus forte mobilité interentreprise comme, par exemple, le Danois Morten Hannesbo qui a travaillé pendant plus de 20 ans dans le secteur automobile chez Toyota, Nissan et Ford avant de devenir CEO de AMAG. Alors que ce dernier a aussi été exposé à une forte mobilité internationale en travaillant au Danemark, en France et au Royaume-Uni avant d'arriver en Suisse, d'autres ont fait une carrière de montagnard dans une seule entreprise et un seul pays avant d'assumer un poste de responsabilité à la tête d'une entreprise suisse. Il s'agit, par exemple, de l'Allemand Manfred Gentz qui a fait toute sa carrière chez Daimler-Benz en Allemagne avant d'être nommé président de Zurich Assurances.

## CONCLUSION

Avec l'analyse quantitative des profils des top managers de notre échantillon et la mise en perspective avec les résultats de l'étude de David et al. (2012) nous constatons une internationalisation des comités directifs qui a aussi été observé dans d'autres pays et d'autres périodes. Concernant la nationalité des dirigeants, les résultats de notre étude (où un top manager sur trois est de nationalité étrangère) soulignent la spécificité suisse en tant que pays dont les top managers sont fortement internationaux et l'intérêt de considérer ce pays comme un laboratoire pour étudier la globalisation des élites managériales. Nous n'avons cependant pas uniquement observé une augmentation des top managers étrangers mais aussi une augmentation des formations dans une discipline économique (souvent en gestion d'entreprise et finance) et de formations postgrade telles que le MBA.

La diffusion de formations en sciences économiques/gestion d'entreprises et celui des MBA semble donc être une caractéristique du processus d'internationalisation des comités directifs et des carrières des top managers. En ce qui concerne le MBA, nos données permettent d'illustrer concrètement l'hypothèse selon laquelle le MBA serait un outil puissant permettant de surmonter les différences de systèmes éducatifs nationaux et ainsi promouvoir la mobilité géographique des managers. Le diplôme de MBA, fortement valorisé dans le marché de dirigeants international par les entreprises multinationales (Godelier, 2005), semble être particulièrement important pour légitimer les compétences de managers internationaux en dehors de leur contexte national. Dans notre étude les diplômes MBA sont surtout détenus par les managers de nationalité étrangère et par les dirigeants avec des parcours de carrières plutôt internationaux, ce qui pourrait corroborer la proposition de Morgan (2001) de les considérer comme un élément spécifique des profils des top managers internationaux en mesure même de certifier l'appartenance de certains types de manager à une communauté managériale transnationale.

L'analyse des parcours de carrière des dirigeants d'origine étrangère et la classification que nous en avons faite nous a permis d'amener des éléments de réponse au questionnement autour de la construction de ces communautés transnationales (Morgan 2001; Djelic and Quack, 2010), en particulier au rôle joué par différentes institutions dans le développement d'un marché international de dirigeants (Van Veen et Elbertsen, 2008).

Dans notre étude nous remarquons qu'en 2000 l'entreprise multinationale jouait un rôle primordial car plus de deux tiers des dirigeants étrangers se retrouvaient à la tête d'une entreprise suisse soit parce qu'ils l'avaient créée ou héritée, soit parce que l'entreprise dans laquelle ils étaient employés avait fusionné avec une entreprise suisse, soit parce qu'ils avaient intégré une filiale étrangère d'une entreprise suisse pour en gravir tous les échelons et se retrouver à la tête en Suisse.

La mise en perspective avec les catégories identifiées pour l'échantillon de 2000, nous a permis de constater des changements dans l'importance de certaines catégories par rapport à d'autres et au rôle de la multinationale dans le développement de ce marché international de dirigeants. En effet, la proportion de deux catégories décline assez fortement: les fondateurs actionnaires passent de 30% en 2000 à 15% en 2010 et les montagnards M&A de 20% à 5%. Réciproquement, les deux autres deviennent beaucoup plus importantes: les montagnards des entreprises suisses multinationales passent de 10 à 17% et les managers internationaux de 20% à 50%.



En 2010 donc l'influence de la multinationale en tant qu'acteur institutionnel semble s'affaiblir: parmi les dirigeants étrangers, un top manager sur deux fait partie de la catégorie managers internationaux, signifiant qu'il a réalisé son parcours de carrière à l'internationale en dehors de l'entreprise multinationale dont il se retrouve à la tête aujourd'hui. Ce résultat semble illustrer une évolution qui va vers le développement d'un marché globalisé des dirigeants, bien qu'une analyse plus fine de nos résultats permette de nuancer cette hypothèse. En effet, il est important de noter qu'une grande partie de managers que nous avons classés dans la catégorie managers internationaux sont des dirigeants de nationalité française et allemande qui forment donc un marché de dirigeants qui est plus transfrontalier que transnational dans lequel les entreprises multinationales ont tendance à recruter des profils qui sont internationaux mais pas trop éloignés d'un point de vue culturel (Van Veen et al., 2013). L'analyse des parcours de carrières des top managers internationaux nous permet d'apprécier la diversité qui caractérise ces parcours et ces séjours à l'étranger, ce qui nous permet de conclure qu'encore aujourd'hui, il ne semble pas exister une standardisation de la figure de manager international ni de l'expérience à internationale acquise par ce type de manager. En effet, les parcours s'internationalisent de façon assez variée en ce qui concerne les pays où les séjours ont eu lieu, la mobilité inter-entreprises et intersectorielle dont certains top managers ont joui, les durées des séjours à l'étranger et l'étape de carrière dans laquelle le manager se trouve.

Dans notre étude, ni le MBA, ni un passage dans un cabinet international d'audit ou de consulting (Morgan, 2001) n'ont été clairement identifiés comme signes distinctifs des top managers internationaux. Les signes de légitimité et les éléments de carrière internationaux ne semblent pas s'être installés dans ces profils au détriment de critères strictement nationaux (Godelier, 2005) mais ils semblent plutôt coexister dans une grande hétérogénéité de profils. Nous pouvons ainsi conclure que aujourd'hui les top managers internationaux ne forment pas un groupe complètement distinct des top managers nationaux (Hartmann, 2011). Notre analyse relève une grande diversité qui montre que les signes d'appartenance à cette communauté managériale transnationale sont loin d'être clairement définis et que la coordination et la structure de cette communauté, si elle existe, sont plutôt fragiles et caractérisées par une grande hétérogénéité interne voire du conflit (Djelic et Quack, 2010).

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bauer, M., et Bertin-Mouro, B. (1999), National Models for Making and Legitimizing Elites. A comparative Analysis of the 200 top executives in France, Germany and Great Britain. *European Societies*, 1(1), 9-31.
- Brewster, C., et Suutari, V. (2005). Global HRM: aspects of a research agenda. *Personnel Review*, 34(1), pp. 5-21
- Bühlmann, F., David, T., Mach, A. (2013). Cosmopolitan Capital and the Internationalization of the Field of Business Elites: Evidence from the Swiss Case. *Cultural Sociology*, 7, 211-229.
- David, T., Davoine, E., Ginalska, S., et Mach, A. (2012). Elites nationales ou globalisées? Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques (1980-2000). *Swiss Journal of Sociology*, 38(1), 57-76
- Davoine, E. (2005). Formation et Parcours Professionnel des Dirigeants d'Entreprise en Suisse, *Revue Economique et Sociale*, 3, pp. 89-99.



- Davoine, E., Ravasi C. (2013). The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalisation: A comparative study in France/Germany/Great Britain and Switzerland. *European Management Journal*, 31(2), 152-163.
- Djelic, M.-L., et Quack, S. (2010). Transnational Communities and their Impact on the Governance of Business and Economic Activity. In M.-L., Djelic & S. Quack (eds.), *Transnational Communities. Shaping Global Economic Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dyllick, T., et Torgler, D. (2007). Bildungshintergrund von Führungskräften und Platzierungsstärke von Universitäten in der Schweiz. *Die Unternehmung*, (61)1, pp. 71-96.
- Evans P., Lank E., et Farquhar A. (1989). Managing Human Resources in the International Firm: Lessons from practice», in P. Evans, Y. Doz et A. Laurent (Eds.), *Human Resource Management in International Firms*, Macmillan, London.
- Evans, P., Pucik, V., et Barsoux, J.-L. (2002). The global challenge: Frameworks for international human resource management. Boston: Irwin-McGrawHill.
- Fioole, W., van Driel, H. et van Baalen, P. (2008). Europeanisation and Americanisation: Converging Backgrounds of German and Dutch Top Managers, 1990-2005. In H.G. Schröter (dir.), *The European Enterprise. Historical Investigation into a Future Species*. Berlin: Springer: 155-167.
- Flick, U. (2004), Triangulation in Qualitative Research, in Flick, U., von Kardoff, E. and Steinke, I., *A Companion to Qualitative Research*, Sage Publications, London, Thousand Oaks.
- Godelier, E. (2005). Les élites managériales entre logiques nationales endogènes et globalisation exogène. *Entreprises et histoire*, 41(4), 6-14.
- Hartmann, M. (2011). Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques, *Actes de la recherche en sciences sociales*, no 190, pp 10-23.
- Heijltjes, M.G., Olie, R., et Glunk, U. (2003). Internationalization of Top Management Teams in Europe. *European Management Journal*, 21(1), 89-97.
- Kentor, J., et Jang, Y. S. (2004). Yes, there is a (growing) transnational business community: A study of global interlocking directorates 1983-98. *International Sociology*, 19, 355-68.
- King, N. (2004), Using Templates in the Thematic Analysis of Texts, dans Cassel, C. and Symon, G., *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, London, pp. 256-270.
- Mayer, M., et Whittington, R. (1999). Euro-elites: Top British, French and German Managers in the 1980s and 1990s. *European Management Journal*, 17(4), 403-408.
- Miles, M.B., et Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, London.
- Morgan, G. (2001). Transnational Communities and Business Systems. *Global Networks*, 1, 113-130.
- Olie, R. (2010). Top management teams and societal context: the international dimensions of top management. In Devinney Timothy, Pedersen Torben, Tihanyi Laszlo (eds.) *The Past, Present and Future of International Business & Management (Advances in International Management, Volume 23)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.375-398
- Ruigrok, W. et Greve, P. (2008). The rise of an international market for executive labour. In L. Oxelheim and C. Wihlborg, (Eds.), *Markets and Compensation for Executives in Europe* (pp. 53-78), Emerald Group Publishing Bingley.
- Suutari, V. (2002). Global leader development: an emerging research agenda. *Career Development International*, 7(4), 218-233.
- Van Veen, K. et Elbertsen, J. (2008). Governance regimes and nationality diversity in corporate boards: A comparative study of Germany, the Netherlands, and the United Kingdom. *Corporate Governance: An International Review*, 16, 386-399.
- Van Veen, K., et Marsman, I. (2008). How international are executive boards of European MNCs? Nationality diversity in 15 European countries. *European Management Journal*, 26(3), 188-198.
- Van Veen, K., Sahib, P. R., et Aangeenbrug, E. (2013). Where do international board members come from? Country-level antecedents of international board member selection in European boards. *International Business Review*.