

PROFIL ET PARCOURS DE CARRIERE DES TOP MANAGERS INTERNATIONAUX : LES CAS DES GRANDES ENTREPRISES SUISSES

Claudio Ravasi

Chaire Ressources Humaines et Organisation, Université de Fribourg / Pôle de recherche national LIVES – Surmonter la vulnérabilité : perspective du parcours de vie

Correspondance :

Claudio Ravasi, Chaire Ressources Humaines et Organisation Département de gestion, Université de Fribourg, Bd de Pérolles 90, CH-1700 Fribourg, Tél.: +41 26 300 82 41

claudio.ravasi@unifr.ch

Résumé :

Les études sur les carrières de dirigeants ou top managers visent traditionnellement à souligner les influences des cadres institutionnels nationaux sur les parcours de carrières. Plus rares sont les études portant sur les carrières de top managers internationaux. Bien que la figure du manager international ait été l'objet de recherche de plusieurs études issues de disciplines différentes, rares sont les études qui font une analyse détaillée des profils et des parcours de carrières. Dans cet article, nous nous sommes intéressés au cas suisse, pays dont les comités de direction des plus grandes entreprises 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 (200 personnes pour 207 fonctions exécutives). Nous les avons mises en perspective historique avec les données suisses de 1980 et 2000 et 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

PROFIL ET PARCOURS DE CARRIERE DES TOP MANAGERS INTERNATIONAUX : LES CAS DES GRANDES ENTREPRISES SUISSES

Résumé :

Les études sur les carrières de dirigeants ou top managers visent traditionnellement à souligner les influences des cadres institutionnels nationaux sur les parcours de carrières. Plus rares sont les études portant sur les carrières de top managers internationaux. Bien que la figure du manager international ait été l'objet de recherche de plusieurs études issues de disciplines différentes, rares sont les études qui font une analyse détaillée des profils et des parcours de carrières. Dans cet article, nous nous sommes intéressés au cas suisse, pays dont les comités de direction des plus grandes entreprises 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 (200 personnes pour 207 fonctions exécutives). Nous les avons mises en perspective historique avec les données suisses de 1980 et 2000 et 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

1. Introduction

Les entreprises européennes actives dans un environnement international doivent recruter et développer des managers avec une vision, des compétences et une expérience 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, Staples, 2007). 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 caractérisés par un taux d'internationalisation très élevé de leurs dirigeants (Ruigrok et Greve, 2008, 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 qu'on pourrait qualifier d'internationaux : dirigeants de nationalité étrangère et dirigeants de nationalité suisse avec un parcours professionnel international, c'est-à-dire contenant des séjours professionnels à l'étranger.

Cet article est structuré de la façon suivante : après une première partie présentant la littérature sur l'émergence des managers internationaux et d'une élite managériale globalisée, nous décrivons l'intérêt du cas de la Suisse et la méthode adoptée pour ce qui concerne le choix de l'échantillon et la collecte des données. Les résultats de notre étude seront ensuite présentés en trois temps : le profil (nationalité et formation) des dirigeants de notre échantillon, puis les parcours de carrière des top managers étrangers et, enfin, ceux des top managers internationaux de nationalité suisse.

2. Un marché international des dirigeants d'entreprise ?

Les entreprises sont de plus en plus internationales en ce qui concerne le nombre de marchés nationaux où elles proposent leurs produits et services, le nombre de pays dans lesquels elles sont implantées et contrôlent leur production, le nombre d'employés de nationalité étrangère ainsi que leurs capitaux (Bartlett et Ghoshal, 2003). Elles sont ainsi obligées à recruter des dirigeants avec des compétences, des réseaux mais aussi une légitimité liés à une expérience internationale (Evans et al., 2002). Cette ouverture internationale du recrutement des dirigeants semble donc fortement contribuer à l'émergence d'un marché international des dirigeants qui se distinguent par des carrières, des profils et des compétences qui reflètent leur dimension internationale.

Plusieurs auteurs soulignent cependant que 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. En soulignant les nombreuses difficultés qui freinent la mobilité géographique des managers, Forster (2000) évoque même l'idée que la figure du manager international corresponde plus à un mythe qu'à la réalité. Davoine et Ravasi (à paraître) montrent que, même si les top managers européens ont un profil de plus en plus international en termes de nationalité et d'expérience professionnelle dans des pays étrangers, certains éléments des modèles nationaux de formation-sélection des managers sont encore fortement présents. De plus, le marché international des dirigeants est en train de se développer 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). Néanmoins, 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 (Peiperl et Jonsen, 2007 ; Wagner, 2005).

3. La figure du manager international dans la littérature académique

Une première approche, issue de la littérature académique de la gestion d'entreprise et du management, s'est intéressée aux leaders globaux dont les entreprises multinationales ont besoin pour gérer leurs opérations internationales (Bartlett et Ghoshal, 2003). Partant de la constatation que les entreprises ont besoin de recruter et développer managers internationaux pour rester compétitives dans l'arène internationale (Bonache et al., 2001 ; Dickman et Harris, 2005), 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). Selon la littérature académique qui fait partie de cette première approche, des compétences et des caractéristiques telles que la curiosité, l'ouverture d'esprit, la sensibilité aux différences culturelles et la capacité d'adaptation définissent les managers internationaux et les leaders globaux (pour des listes exhaustives, voir par exemple Gregersen et al., 1998 ou Srinivas, 1995). Ces compétences sont généralement développées par les entreprises multinationales à travers plusieurs outils différents qui ont la 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, Roberts et al., 1998). Bien que la littérature sur l'expatriation peut se révéler importante pour l'étude des top managers internationaux, il nous semble important de rappeler que les carrières internationales des dirigeants d'entreprises sont caractérisées par des spécificités importantes (et donc difficilement assimilables à d'autres individus) ces derniers faisant partie d'une population spécifique évoluant dans un contexte particulier (Dany et al., à paraître).

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). Dans la plupart de ces études, d'autres éléments liés aux différents contextes nationaux et organisationnels d'un point de vue culturel

ou institutionnel ont été généralement négligés (Bird Schoonhoven et Woolley, 2005). D'autres études plus récentes ont intégré ces facteurs pour expliquer des différences dans la présence de top managers d'origine étrangère à la tête d'une entreprise : ces facteurs étant liés aux caractéristiques de l'entreprise comme, par exemple la présence sur les marchés internationaux (Greve et al., 2009) ou aux caractéristiques institutionnelles nationales par exemple le cadre légal de *corporate governance* (Van Veen et Marsman, 2008).

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. Nous retrouvons les premières études qui s'intéressaient 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 le profil et le parcours de carrière des top managers sera confirmée quelques ans plus tard par l'étude de Bauer et Bertin-Mourot (1989) sur les dirigeants des entreprises françaises, allemandes et britanniques. Mayer et Whittington (1999) arrivent à une conclusion similaire à partir d'un échantillon comparable suivi pendant une dizaine d'années. Ils notent, entre autres, que le processus d'homogénéisation de la figure de top manager européen est plutôt lent, ainsi ils préfèrent parler d'*Euro-elites*, ce qui souligne les différences toujours existantes dans les profils des dirigeants des firmes allemandes, françaises et britanniques.

D'autres études plus récentes se sont intéressées aux 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'*européanisation* 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 français, allemands, britanniques et suisses 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, par exemple, des formations de MBA, des expériences d'expatriation ou un passage par de grandes sociétés internationales d'audit ou de conseil.

D'autres études qui examinent les caractéristiques biographiques et les parcours de carrière des top managers ont souligné que la mondialisation n'a pas mené à une standardisation internationale des profils des managers internationaux. Au contraire, leurs parcours divergent (David et al., 2012) bien qu'ils soient marqués par des éléments très internationaux qui reflètent leur dimension cosmopolite (Brimm, 2010, Bühlmann et al., 2013). Il est intéressant de constater que plusieurs des études qui se penchent sur les profils des managers internationaux ainsi que sur l'émergence d'une élite managériale globalisée choisissent comme champ d'étude la Suisse, pays très international non seulement en termes d'exportations et d'activités commerciales à l'étranger mais aussi en ce qui concerne la présence de dirigeants d'origine étrangère à la tête de ses entreprises.

4. Situation spécifique de la Suisse

En effet, la population des dirigeants des grandes entreprises suisses est très internationale selon les résultats de plusieurs études récentes (Davoine, 2005 ; Dyllick et Torgler, 2007 ; Ruigrok et Greve, 2008 ; David et al., 2012 ; Davoine et Ravasi, 2013). 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, ce qui rend plus difficile l'identification d'un modèle suisse. On y trouve des éléments du modèle germanique (le doctorat, l'apprentissage dual, les carrières de montagnard) et des éléments internationaux comme une plus forte présence de diplômés de MBA et de profils internationaux, y compris chez les managers de nationalité suisse de l'échantillon. Les données sur les dirigeants des entreprises suisses de l'échantillon de David et al. (2012) montrent en effet une adaptation rapide de ces derniers au nouvel environnement économique globalisé et un haut degré d'internationalisation pour ce qui concerne leur nationalité, formation et expérience professionnelle.

David et al. (2012) se sont aussi intéressés à l'évolution historique des élites managériales suisses en étudiant les changements intervenus entre 1980 et 2000. À partir d'un échantillon constitué par les dirigeants des 110 plus grandes entreprises suisses, ils ont collecté des données en 1980 et en 2000 et observé plusieurs résultats. Premièrement, ils ont remarqué une forte augmentation des dirigeants étrangers (la proportion de top managers étrangers est passée de 4% en 1980 à 24% en 2000) et une professionnalisation de la fonction de dirigeant avec notamment une nette augmentation des formations de type économique. Deuxièmement, 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 une grande hétérogénéité dans les parcours professionnels. Dans le cas des top managers d'origine étrangère, ils identifient quatre catégories différentes. La première catégorie est celle des *fondateurs/actionnaires* ; il s'agit de top managers qui ont créé l'entreprise ou qui détiennent une partie du capital. La deuxième catégorie est constituée par les *montagnards des entreprises suisses multinationales* qui sont des top managers ayant fait une partie très importante de leur carrière dans une multinationale suisse en suivant un parcours international. En 2000, deux nouvelles catégories font leur apparition : les *montagnards de M&A* composée des top managers qui proviennent d'entreprises qui ont fusionné ou ont été rachetées et les *managers internationaux* rassemblant des dirigeants avec une grande expérience internationale qui ont été recrutés à l'externe. Ils n'ont pas d'expérience dans l'entreprise dirigée mais possèdent des compétences et des réseaux dans un certain secteur économique.

5. Objectifs et méthode de l'étude

L'objectif principal de notre recherche est de prolonger l'étude de David et al. (2012) et d'observer l'évolution (pour la période 2000-2010) des tendances observées dans leur étude en ce qui concerne l'internationalisation croissante des comités de direction et la professionnalisation de la figure de dirigeant d'entreprise. Dans un deuxième temps, nous voulons aussi procéder à une analyse plus détaillée des parcours des managers internationaux afin de confirmer et observer des changements à propos des catégories identifiées pour les années 1980 et 2000.

Pour ce faire, 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^e siècle (« Les élites Suisses au XXe 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 (1910, 1937, 1957, 1980, 2000 et 2010) réparties sur tout le 20^e siècle et début du 21^{ème} ¹.

En ce qui concerne l'échantillon de notre étude nous avons dû faire deux choix : tout d'abord sélectionner les entreprises et dans un deuxième temps décider quels dirigeants inclure dans notre échantillon. Pour le premier choix nous avons décidé de sélectionner les 110 plus grandes entreprises suisses pour les trois années considérées (1980, 2000 et 2010). Les trois critères adoptés pour établir ce classement ont été le chiffre d'affaire, la capitalisation boursière et le nombre d'employés. La liste finale des entreprises pour chaque année a été discutée à plusieurs reprises avec quatre chercheurs membres du projet de recherche global afin de trouver un consensus et donner à l'échantillon un degré de représentativité des différents secteurs économiques adéquat. Ainsi, les entreprises de notre échantillon représentent, pour chaque année, les entreprises les plus importantes des secteurs industriels, bancaires et des assurances et services. Pour le deuxième choix, nous avons décidé d'inclure dans notre échantillon, pour chaque entreprise, le président du conseil d'administration et le président-directeur général (PDG).

Pour notre recherche, nous avons donc retenu les dirigeants des 110 plus grandes entreprises suisses et 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 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)². La liste des entreprises et des dirigeants exécutifs pour les trois années se trouve dans l'annexe I.

Pour tous les individus appartenant à notre échantillon final, nous avons collecté d'un côté des données de type biographique telles que par exemple l'âge, la nationalité ou la formation initiale et complémentaire (diplôme, nom de l'institution, pays de l'institution). De l'autre nous avons récolté des informations sur le parcours de carrière comme les étapes de carrière, les séjours à l'étranger, des fonctions dans d'autres entreprises, etc. Ces données ont été récoltées à travers la consultation de 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, ou encore dans d'autres publications qui recensent des

¹ Pour plus de détails : <http://www.unil.ch/iepi/page54315.html>.

² 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.

informations sur le dirigeants pertinentes pour notre recherche (par exemple le *Who's who*). Cette triangulation des données que nous avons faite tout au long de la collecte de données nous a permis d'assurer l'exactitude et la conformité des informations recueillies et de minimiser les probabilités d'interprétations erronées (Flick, 2004 ; Ghauri, 2004).

Pour procéder à l'analyse qualitative des profils des dirigeants de notre échantillon, les données concernant les parcours de carrière ont été utilisées pour construire une nouvelle base de données : un fichier Excel a été utilisé afin de réunir toutes les informations sur les dirigeants de notre échantillon et procéder à une catégorisation de leurs profils.

Nous avons effectué une analyse du contenu de cet important matériel collecté (les parcours de carrières de presque 600 top managers pour les trois années considérées) 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 sur les carrières internationales et le profil des dirigeants d'entreprises et, tout au long de l'analyse, des nouvelles catégories ont émergés (King, 2004). Nous avons donc comparé ces nouvelles catégories avec la littérature sur les managers internationaux et nous les avons intégrées dans notre recherche (Eisenhardt, 1989) : ce processus de révision des catégories étant aussi suggéré par Miles et Huberman (1994) entre autres.

Les catégories identifiées ont été successivement discutées lors d'une réunion avec quatre chercheurs membres du projet de recherche sur les élites suisses et les commentaires formulés ont permis de valider ces catégories et enfin confirmer la pertinence de la classification effectuée. Enfin, pour renforcer la qualité et la fiabilité des résultats de notre recherche, un deuxième chercheur a analysé et codifié tout le matériel collecté sur la base des catégories précédemment identifiées (Miles et Huberman 1994) et confirmé les résultats de l'analyse du premier chercheur.

6. 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). A partir de notre échantillon de 2010, nous pouvons ainsi confirmer deux transformations majeures dans la période 1980-2000 : l'importance des compétences économiques et des MBA et la nette augmentation des top managers étrangers.

6.1 Formation

Nous avons voulu analyser deux aspects liés à la formation : le niveau de formation et le domaine d'étude choisi. En ce qui concerne le niveau atteint, 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 dix obtenaient un diplôme universitaire (69% en 1980, 79% en 2000 et 2010) et entre 4 et 5 sur dix suivaient une formation postgrade, tel que le doctorat ou le MBA (40% en 1980, 47% en 2000 et 50% en 2010).

Toutefois, le deuxième critère, c'est-à-dire le domaine d'étude choisi, réserve les changements les plus remarquables. En ce qui concerne la période 1980-2000, David et al. (2012) constatent un déclin des études en droit, encore très importantes en 1980. Parallèlement, ils observent une augmentation des études en sciences économiques. Une certaine stabilité au cours des deux décennies marque les sciences techniques 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).

Tableau 1. Formation universitaire : domaines d'études

	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%

Source : Base de données sur les élites suisses au 20^e 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.

Tableau 2. Formation postgrade : domaines d'études

	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%

Source : Base de données sur les élites suisses au 20^e 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. En fait, ce diplôme représente un outil favorisant la mobilité géographique des managers en dépit des différences dans les systèmes d'éducation nationaux (Byrkjeflot, 2003 ; Godelier, 2005).

6.2 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% (David et al. 2012). Cette proportion n'a pas cessé de progresser pendant les premières années du 21^{ème} 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%).

Tableau 3. Répartition des top managers suisses et étrangers

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

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

7. Les parcours de carrière des top managers internationaux

Après avoir observé l'internationalisation et la professionnalisation managériale 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 que nous pouvons considérer comme internationaux : les top managers étrangers (pour lesquels nous reprenons la catégorisation proposée par David et al., (2012)) et les top managers de nationalité suisse avec une activité professionnelle à l'étranger plus ou moins longue à un moment donné de leur carrière. Nous allons maintenant exposer les résultats concernant notre analyse qualitative des parcours de carrière des top managers internationaux en ce qui concerne l'échantillon de 2010 afin de le mettre en rapport avec les résultats de David et al. (2012) et en apprécier les changements et les évolutions.

7.1 Les top managers étrangers

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 juger comme 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 et le secteur du luxe (l'Américain naturalisé suisse

Nicolas Hayek de Swatch ou le Sud-Africain Johann Rupert du groupe Richemont), le secteur pharmaceutique (le Français Jean-Paul Clozel du groupe Actelion). Bien que tous actifs dans des secteurs typiques suisses, ces dirigeants ne possèdent pas le même type de relation avec la Suisse. Alors que des liens presque virtuels forment la relation entre la Suisse et 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 : il s'agit du Français Benjamin de Rothschild, président de la Banque Edmond de Rothschild, de l'Allemand Willi Liebherr, président du groupe Liebherr, de l'Allemand Klaus Michel Kühne, président de Kühne&Nagel et de l'Allemand Markus Spiesshofer, PDG de Triumph. Ces dirigeants qui détiennent une partie du capital de l'entreprise grâce aux liens de parenté avec le fondateur de l'entreprise ont souvent passé la quasi-totalité de leur carrière à l'intérieur de l'entreprise familiale avant de la diriger. Ils ont donc très souvent 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. 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. Ce même modèle de développement managérial (fondé sur recrutement interne des dirigeants) semble être adopté par d'autres entreprises multinationales de notre échantillon telles que Roche où l'Autrichien Severin Schwan a passé toute sa carrière avant de devenir PDG. 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. Plusieurs dirigeants appartenant à cette catégorie ont été exposés au cours de leur carrière à une forte mobilité géographique tout en restant à l'intérieur de l'entreprise qu'ils dirigent aujourd'hui. Par exemple, l'Anglais Chris Kirk (PDG de SGS), au cours de sa carrière, a connu une très forte mobilité internationale en travaillant pour le groupe en Thaïlande, au Ghana, à Singapour et en Australie. Ce parcours trouve écho chez Ivan Glasenberg, d'origine israélienne et sud-africaine qui, avant de devenir PDG de Glencore, avait été envoyé travailler et diriger des unités du groupe en Afrique du Sud, en Australie et à Hong Kong. Les dirigeants étrangers de cette deuxième catégorie associent donc 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 Willy Strothotte, président de Glencore à titre d'exemples ont intégré leurs entreprises respectives à la fin des années '70) à une légitimité liée à la dimension internationale de leurs profils et parcours.

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 (où il avait occupé plusieurs positions managériales).

Tableau 4. Profils des top managers étrangers

	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%

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

Enfin, la dernière catégorie identifiée est celle des *managers internationaux* : comme la catégorie précédente, elle n'existait pas en 1980 mais elle a été relevée pour la première fois en 2000 quand ce type de manager représentait environ 20% de l'échantillon. 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 ont typiquement travaillé longtemps dans le secteur dans lequel l'entreprise est active et qui bénéficient ainsi d'une légitimité liée aux réseaux qu'ils ont su créer et aux compétences qu'ils ont su développer. 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. Cette mobilité intersectorielle dont a joui Manfred Gentz, en passant du secteur automobile au secteur des assurances, n'est pas très commune mais existe.

7.2 Les top managers suisses internationaux

Nous avons décidé de collecter des données concernant les expériences internationales des top managers de nationalité suisse. Parmi ceux de notre échantillon, ils sont 53 à indiquer un passage à l'étranger et à détailler de façon plus ou moins minutieuse cette expérience professionnelle internationale. Celle-ci est loin d'être homogène en ce qui concerne les pays, les durées ainsi que les mobilités interentreprises et intersectorielles.

Une première distinction peut être faite entre ceux qui ont effectué une période de leur vie professionnelle à l'étranger tout en travaillant dans la même entreprise qu'aujourd'hui et ceux qui ont connu une certaine mobilité géographique internationale avant de rejoindre leur entreprise actuelle. Dans la première catégorie, on retrouve, par exemple, Daniel Vasella, qui -après avoir occupé plusieurs postes de médecin en Suisse et avant de devenir président de Novartis- a travaillé pendant quatre ans chez Sandoz aux Etats-Unis (devenu Novartis après fusion). Mentionnons également Raymond Bär (président de la banque Julius Bär) qui, après avoir intégré la banque de famille en Suisse pendant un an, a passé quatre ans à New York en tant que directeur adjoint. Dans la deuxième catégorie, nous retrouvons des dirigeants qui ont connu une mobilité géographique (très importante pour certains) dans d'autres entreprises avant d'intégrer leur entreprise actuelle et d'être nommés à leur tête. Ernst Tanner, par exemple, après une carrière de 25 ans chez Johnson&Johnson pendant laquelle il a occupé plusieurs postes managériaux en Europe et aux Etats-Unis, a intégré l'entreprise chocolatière Lindt&Sprüngli pour en devenir PDG et président. C'est aussi le cas de Joachim Straehle (PDG de la Banque Sarasin) qui, après ses études, a travaillé au début pour la banque Julius Bär à New York pour ensuite endosser plusieurs fonctions dirigeantes au sein du Credit Suisse tant en Suisse qu'à l'étranger.

À partir de ces deux derniers exemples, il est intéressant de noter que cette expérience internationale n'est pas toujours acquise à l'intérieur du même secteur mais peut être aussi développée à travers une certaine mobilité intersectorielle. En effet, certains dirigeants ont changé d'entreprise et de pays tout au long de leur carrière professionnelle sans changer de secteur. C'est le cas d'Andreas Meyer (PDG de CFF) qui a longtemps travaillé en Allemagne chez Deutsche Bahn, de Walter Kielholz (président de SwissRe) qui a été employé aux Etats-Unis, au Royaume Uni et en Italie par la société General Reinsurance Corporation et, aussi, de Olivier Steimer (président de la Banque Cantonale Vaudoise) qui a aussi occupé plusieurs postes aux Etats-Unis chez Credit Suisse. D'autres encore ont connu une mobilité géographique accompagnée par une certaine mobilité intersectorielle comme dans le cas de Remo Brunschwiler qui, avant de devenir PDG de Swisslog, avait travaillé comme consultant pour McKinsey en Allemagne et comme *product manager* en Italie pour l'entreprise pharmaceutique suisse Ciba-Geigy (qui a ensuite fusionné avec Sandoz pour donner naissance à Novartis). Voici d'autres exemples de mobilité intersectorielle couplée avec mobilité géographique : Urs Widmer (président de Vontobel) qui a travaillé pour Ernst&Young à Bruxelles, Londres et New York ; Martin Senn (PDG de Zurich Assurances) qui a travaillé pour UBS et Credit Suisse à Hong Kong, Singapour et Tokyo ; Adrian Keller qui a été partenaire de la banque d'investissement Global Reach à New York avant d'intégrer l'entreprise familiale DKSH et en devenir président.

Il est intéressant d'observer les expériences internationales des dirigeants familiaux : ceux qui ont fondé l'entreprise qu'ils dirigent aujourd'hui et ceux qui appartiennent à la famille propriétaire de l'entreprise. Dans notre échantillon de 2010, nous retrouvons uniquement des dirigeants qui descendent du fondateur à l'exception d'Hansjörg Wyss qui a commencé sa carrière en travaillant pour le constructeur automobile américain Chrysler en Turquie, aux Philippines et au Pakistan. Il a ensuite travaillé pour l'entreprise textile suédoise Lapidus

avant d'intégrer aux Etats-Unis Synthes, l'entreprise qui deviendra ensuite Synthes-Stratec dont il est propriétaire et président du CdA en 2010. Parmi les dirigeants qui appartiennent à la famille propriétaire (souvent il s'agit du fils du fondateur), il est intéressant de constater qu'ils ont tous eu une expérience à l'étranger dans une ou plusieurs entreprises autres que celle de la famille. Guy de Picciotto a rejoint la banque UBP (fondée par son père) en 1988 pour en devenir le PDG en 1997 mais, avant cela, il accumulait des expériences professionnelles à l'étranger dans d'autres établissements bancaires : à New York chez Morgan Stanley et à Tokyo chez Sanyo Securities. De manière très similaire, Patrick Firmenich (PDG de Firmenich), André Kudelski (PDG de Kudelski) et Jean-Pascal Bobst (PDG de Bobst) ont connu une mobilité géographique à l'extérieur de l'entreprise familiale avant de l'intégrer ou de la réintégrer et en être nommé à la tête. Le premier a, en effet, travaillé en début de carrière pour Credit Suisse First Boston à New York, le deuxième pour une entreprise dans la Silicon Valley aux Etats-Unis et le troisième pour Schindler à Berlin.

Conclusions

Notre analyse faite à partir d'un échantillon collecté en 2010 nous a permis de confirmer certaines tendances observées dans l'étude de David et al. (2012) pour la période 1980-2000. En particulier, nous avons observé une augmentation des top managers étrangers ainsi qu'une augmentation des formations dans une discipline économique (souvent en gestion d'entreprise et finance) et de formations postgrade telles que le MBA.

L'analyse des parcours de carrière des dirigeants d'origine étrangère a permis de confirmer les catégories identifiées par David et al. (2012), mais, en même temps, nous avons pu constater des changements dans l'importance de certaines catégories par rapport à d'autres. 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%.

L'analyse des parcours de carrières des top managers étrangers et des top managers suisses qui ont eu une ou plusieurs expériences à l'étranger nous permet d'apprécier la diversité qui caractérise ces parcours et ces séjours à l'étranger, ce qui nous permet de conclure que, 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.

Références bibliographiques

- Bartlett, C.A., et Ghoshal, S. (2003). What is a global manager? *Harvard Business Review*, 101-108.
- Bauer, M., et Bertin-Mourot, 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.
- Bird Schoonhoven, C., et Woolley, J.L. (2005). Top Management Teams in an International Context: An Assessment and Review. In Debra L. Shapiro, Mary Ann Von Glinow, Joseph L.C. Cheng (eds.) *Managing Multinational Teams: Global Perspectives (Advances in International Management, Volume 18)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.251-280
- Bonache, J., Brewster, C. et Suutari, V. (2001). Expatriation: a developing research agenda, *Thunderbird International Business Review*, 43(1): 3-20.
- Brimm, Linda (2010), *Global Cosmopolitans: The Creative Edge of Difference*, New York, Palgrave Macmillan.
- Brewster, C., et Suutari, V. (2005). Global HRM: aspects of a research agenda. *Personnel Review*, 34(1), pp. 5-21
- Bühlmann, F., David, T., et Mach, A. (2013). Cosmopolitan Capital and the Internationalization of the Field of Business Elites: Evidence from the Swiss Case. *Cultural Sociology*, à paraître.
- Byrkjeflot H., (2003). To MBA or Not to MBA ? A Dilemma Accentuated by the Recent Boom in Business Education. In R.P. Amdam, R. Kvalshaugen et E. Larsen, *Inside the Business Schools. The Content of European Business Education*, CBSP, Copenhagen.
- Dany, F., Pihel, L., Roger, A. (eds), *La gestion des carrières. Populations et contextes*, Ed. Vuibert, Paris.
- David, T., Davoine, E., Ginalski, 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.
- Davoine, E., Ravasi, C. (à paraître). « La double influence de la mondialisation et des contextes nationaux sur les carrières des dirigeants européens : une étude comparée », dans Dany, F., Pihel, L., Roger, A. (à paraître), *La gestion des carrières. Populations et contextes*, Ed. Vuibert, Paris.
- Dickman, M. et Harris, H., 2005. Developing career capital for global careers. The role of international assignments. *Journal of World Business* 40, 399-408.
- Dyllick, T., et Torgler, D. (2007). Bildungshintergrund von Führungskräften und Plazierungsstärke von Universitäten in der Schweiz. *Die Unternehmung*, (61)1, pp. 71-96.

- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol.14, No. 4, pp. 532-550.
- 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.
- Forster, N. (2000). The myth of the 'international manager'. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 126-142.
- Ghauri, P. (2004). Designing and Conducting Case Studies in International Business Research, in Marschan-Piekkari, R. and Welch, C., *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham; Northampton.
- Godelier, E. (2005). Les élites managériales entre logiques nationales endogènes et globalisation exogène. *Entreprises et histoire*, 41(4), 6-14.
- Gregersen, H.B., Morrison, A.J., et Black J.S. (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, 40(1), 21-32.
- Greve, P., Nielsen, S. et Ruigrok, W. (2009). Transcending borders with international top management teams: A study of European financial multinational corporations. *European Management Journal*, 27(3), 213-224.
- Heijltjes, M.G., Olie, R., et Glunk, U. (2003). Internationalization of Top Management Teams in Europe. *European Management Journal*, 21(1), 89-97.
- 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.
- 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
- Peiperl, M., et Jonsen, K. (2007). Global careers. Dans H. Gunz et M. Peiperl (eds.), *Handbook of career studies*, Thousand Oaks: Sage, pp. 350-372.

- Roberts, K., Kossek, E.E., et Ozeki, C. (1998). Managing the global workforce: challenges and strategies. *Academy of Management Executive*, 12(4), pp. 93-119.
- 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.
- Srinivas, K.M. (1995). Globalization of business and the third world: challenge of expanding the mindsets. *Journal of Management Development*, 14(3), pp. 26-49.
- Staples, C.L. (2007). Board Globalisation in the World's Largest TNCs 1993–2005. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 311–321.
- Suutari, V. (2002). Global leader development: an emerging research agenda. *Career Development International*, 7(4), 218-233.
- 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.
- Wagner, A-C. (2005). Les élites managériales de la mondialisation : angles d'approche et catégories d'analyse. *Entreprises et histoire*, 41(4), 15-23.

Annexe I: Liste des entreprises et des dirigeants

La raison pour laquelle une entreprise ne fait pas partie de l'échantillon pour certaines dates est indiquée entre parenthèses (par exemple elle a été créée à une date ultérieure ou elle a été rachetée par une autre entreprise). Dans le cas où aucune raison n'est indiquée l'entreprise en question ne fait pas partie de l'échantillon parce que elle n'a pas été retenue comme une des 110 plus grandes entreprises selon les critères du chiffre d'affaires, de la capitalisation boursière et du nombre d'employés. Les étrangers sont indiqués par une * après leur nom.

Entreprises	Dirigeants		
	1980 (108 entreprises)	2000 (108 entreprises)	2010 (107 entreprises)
Accu Oerlikon	Eigenheer Karl ; Haegen, van der Pierre L.	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
ACMV	Baudraz Philippe ; Fankhauser Walter	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
Actelion	Non retenue (créée en 1997)	Cawthorn Robert E.* ; Clozel Jean-Paul*	Cawthorn Robert E.* ; Clozel Jean-Paul*
Adecco	Non retenue (créée en 1996)	Foriel-Destezet Philippe* ; Bowmer John P.*	Dörig Rolf ; Maeseneire, de Patrick*
AFG Arbonia Forster	Non retenue		Oehler Edgar
Allg. Finanzgesellschaft	Alther Peter	Non retenue	
Alpiq	Créée en 2009 (voir fusion ATEL, EOS et MOTOR-COLUMBUS)		Leonardi Giovanni ; Schweickardt Hans E.
Alusuisse	Meyer Emanuel Richard ; Müller Paul Heinrich	Ebner Martin ; Marchionne Sergio*	Non retenue (rachetée partiellement par un groupe étranger et création de LONZA)
AMAG	Non retenue		Haefner Martin ; Hannesbo Morten*
Ammann	Non retenue		Schneider-Ammann Johann Niklaus
Aryzta	Non retenue (créée en 2008)		Killian Owen* ; Lucey Denis*
Ascom	Non retenue (créée en 1986)	Schroeder Hans-Ulrich ; Wittlin Felix Max	Anttila Juhani* ; Cadonau Riet
ASUAG	Brüesch Marco ; Renggli Pierre	Fusion ave SSIH et SMH et formation du groupe SWATCH	
ATEL	Kohn Michael ; Trümpy Ernst	Bürgi Walter ; Sala Alessandro	Fusion avec EOS et Motor-Columbus et formation du groupe ALPIQ
Attisholz	Berg Truls David* ; Eng Franz	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
Axpo	Créée en 2001 (voir fusion EGL et CKW)		Karrer Heinz ; Lombardini Robert
Bachem	Non retenue	Grogg Peter	Non retenue
Bâloise	Iselin-Mylius Félix Emmanuel ; Leepin Peter	Schäuble Rolf	Schäuble Rolf ; Strobel Martin*
Banca del Gottardo	Deucher Adolf Heinrich	Rachetée par BSI	
Bank Bär	Bär Hans Julius	Bär Rudolf Erik ; Bär Thomas	Bär Raymond J. ; Collardi Boris F.G.
Bank Leu	Roesle-Schnyder Eugen ; Stopper Edwin	Rachetée par CREDIT SUISSE	

Banque fédérale	Busslinger Walter R. ; Isler Eugen	Rachetée par UBS	
Bank Sarasin	Non retenue	Krayer Georg F. ; Merian Peter E.	Ammann Christoph ; Straehle Joachim H.
Banque Rothschild	Non retenue	Rothschild, de Benjamin* ; Salathé Edward-Trevor	Messulam Claude ; Rothschild, de Benjamin*
BarryCallebaut	Non retenue (créée en 1996)	Non retenue	Jacobs Andreas* ; Steinemann Juergen B.*
Batigroup	Non retenue (créée en 1997)	Jeker Robert A. ; Helfenstein Werner	Fusion avec ZSCHOKKE et formation de IMPLenia
BBC (ABB en 2000 et 2010)	Hummel Piero ; Luterbacher Franz	Barnevik Percy N.* ; Lindahl Göran*	Hogan Joseph* ; Grünberg, von Hubertus*
BB Biotech	Non retenue (créée en 1993)	Thomke Ernst	Non retenue
BCGE	Non retenue	Perrot Jacques ; Fues Marc	Non retenue
BCV	Debétaz Edouard ; Pahud Francis	Duchoud Gilbert ; Treyvaud Jacques	Kiener Pascal ; Steimer Olivier
Bell	Non retenue		Fritschi Adolphe R. ; Loosli Hansueli
Berner Allgemeine	Ammann Hans ; Dolder Adolf	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
BHB	Hegglin Josef ; Stockmann Heinrich	Rachetée par UBS	
BK Vision	Non retenue (créée en 1991)	Ebner Martin	Rachetée par ZKB
BLS	Sommer Henri	Non retenue	
Bobst	Bobst Jacques ; Kalbermatten-Bobst, de Bruno ; Payot Pierre	Cappis Markus C. ; Kalbermatten, de Thierry ; Koopmann Andreas N.	Bobst Jean-Pascal ; Gebhard Charles
Bon Appétit	Voir USEGO	Fontana Mario ; Scherrer Edwin	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)
BPS	Brugger Ernst ; Frey Hans	Rachetée par CREDIT SUISSE	
BSI	Antognini Gianfranco ; Tenchio Ettore Giovanni Michele	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
Bucher	Non retenue	Cornaz Jean-Daniel ; Hauser-Hürlimann Rudolf	Brogli Rolf ; Mosimann Philip
Buss	Haab Hans-Robert ; Wickli Herbert E.	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
Cementia	Non retenue	Blatz Jean-Charles* ; Lefèvre Jacques* ; Schneider Ernst	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)
CFF	Desponds Roger ; Grosjean Carlos	Lalive d'Epinaay Thierry ; Weibel Benedikt	Gygi Ulrich ; Meyer Andreas
Charmilles	Pfau-Mercier Jean ; Waldvogel Paul-Henry	Huber Martin ; Stirnemann Kurt E.	Rachetée par GEORG FISCHER
Ciba-Geigy	Planta, von-Ehinger Louis ; Koechlin-Sarasin Samuel	Fusion avec SANDOZ et formation du groupe NOVARTIS	
Ciba SC	Non retenue (créée en 1996)	Meyer Rolf A.	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)
CKW	Aeppli Oswald	Muff Erwin ; Mugglin Carl	Rachetée par AXPO

Clariant	Non retenue (créée en 1995)	Schweizer Rolf W.	Kottmann Hariolf* ; Witmer Jürg
Coop	Crittin Jérôme ; Kohler Robert	Loosli Hansueli ; Metz Gerhard	Kaufmann-Brändli Irene ; Loosli Hansueli
Cortailod	Jacopin André ; Perrot-de Coulon, de Raoul	Non retenue (rachetée par un groupe étranger après fusion avec COSSONAY)	
Cossonay	Brunner François	Non retenue (rachetée par un groupe étranger après fusion avec CORTAILLOD)	
Crossair	Non retenue	Bruggisser Philippe ; Suter Moritz	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)
Crédit Suisse	Aeppli Oswald ; Gut Rainer E.	Gut Rainer E. ; Mühlemann Lukas	Doerig Hans-Ulrich ; Dougan Brady W.*
Dätwyler	Non retenue	Lombardini Robert ; Zimmerli-Rütti Roland	Graf Ulrich ; Haelg Paul Johann
Danzas	Linder David ; Menzinger Bernhard	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
Disetronic	Non retenue (créée en 1984)	Meyer Thomas ; Michel Willy	Rachetée par ROCHE
DKSH	Voir SIBER HEGNER		Keller Adrian T. ; Wolle Joerg W.
EFG International	Non retenue (créée en 1995)	Non retenue	Cuoni Jean Pierre ; Howell Lawrence D.*
EGL	Bergmaier Hans	Kuntzemüller Hans*	Rachetée par AXPO
Eichhof	Dubach Werner ; Weber Georg	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
Elektrobank/Elektrowatt	Lang Robert ; Bergmaier Hans	Pury, de David	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)
Emil Frey	Non retenue		Frey Walter ; Schürmann Gerhard
Emmi	Non retenue (créée en 1993)	Non retenue	Graber Konrad ; Riedener Urs
Ems	Blocher Christoph ; Oswald Victor	Blocher Christoph	Berg Ulf ; Martullo-Blocher Magdalena
Endress+Hauser	Non retenue		Endress Klaus ; Riemenschneider Klaus Dieter
EOS	Non retenue	Blondon Jean-Pierre* ; Dreyer Dominique	Fusion avec MOTOR-COLUMBUS et ATEL et formation du groupe ALPIQ
Feldschlösschen	Haab Hans-Robert ; Kim Werner	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
Fenaco	Non retenue	Schlup Ulrich ; Schmid-Auf der Maur Thomas	Gehrig Willy ; Marschall Lienhard
Firmenich	Non retenue		Firmenich Patrick ; Sankey Vernon*
FM Brusio	Sarasin-Loriol, de Alfred Emanuel ; Rickenbach Markus W.	Fusion avec Bündner Kraftwerke et Rhätische Werke für Elektrizität AG et formation du groupe REPOWER	
FM Maggia	Generali Luigi	Non retenue	
FMB	Anliker Fritz ; Werdt-Clottu, von Rudolf	Kilchenmann Fritz ; Mühlemann Fritz	Kilchenmann Fritz ; Rohrbach Kurt
Forbo	Binkert Pius ; Ruepp René K.	Janjóri Karl ; Kummer Werner	Gnägi Albert ; Schneider This E.
Franke Group	Non retenue		Erb Thomas A. ; Pieper Michael
Galenica	Käsermann Hans ; Milliet François ; Studer Egon	Jornod Etienne	Jornod Etienne

Geberit	Non retenue	Feller Kurt ; Kelm Günter F.* ; Smulders Patrick*	Baehny Albert M. ; Kelm Günter F.*
Genevoise	Peyrot François ; Schatz Lucien	Rachetée par ZURICH ASSURANCES	
Georg Fischer	Lang Robert ; Mayr Robert ; Saemann Berthold	Huber Martin ; Jeker Robert A.	Huber Martin ; Serra Yves*
Givaudan	Non retenue (redevue indépendante en 2000)	Meier Henri B. ; Witmer Jürg	Andrier Gilles* ; Witmer Jürg
Glencore	Non retenue		Glaserberg Ivan* ; Strothotte Willy
Globus	Bitterli Rudolf E. ; Mahler Hans Hermann	Everts Peter ; Kern Thomas	Non retenue
Grand Passage	Brunner Otto ; Wailly, de Jean*	Rachetée par GLOBUS	
Gretag Imaging	Non retenue (créée en 1997)	Fitzgerald Peter David* ; Recker William J.* ; Zulliger Hansrudolf	Non retenue (faillite)
Haldengut	Biedermann Jakob ; Schoellhorn Jürg	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
Hasler	Dähler Hans ; Eigenheer Karl	Fusion avec Autophon et ZELLWEGER et formation du groupe ASCOM	
Helvetia	Bieri Friedrich ; Heiniger Walter	Baumberger Hans Ulrich ; Walser Erich	Loacker Stefan* ; Walser Erich
Hero	Sarasin-de Loriol Alfred Emanuel	Oetker Arend* ; Peters Lutz*	Heidenreich Stefan F. ; Oetker Arend*
Hesta	Gloor Max	Non retenue	
Highlight communications	Non retenue (créée en 1983)	Burgener Bernhard ; Syfrig Marco	Non retenue
Holderbank (Holcim en 2010)	Schmidheiny Thomas ; Schmidheiny Max	Schmidheiny Thomas	Akermann Markus ; Soiron-Lüthi Rolf
Holzstoff-Holvis	La Roche Hans Benedikt ; Zumstein Heinz	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
HPI	Gisling Alfred ; Meyer Fritz W.	Non retenue	
Hürlimann	Sprüngli Rudolph Robert ; Hürlimann-Schmidheiny Martin Heinrich E.	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
Hypo Aargau	Kägi Paul ; Summermatter Rudolf	Non retenue	
Hypo Winterthur	Braunschweiler-Achtnich Hans ; Bruggmann Otto	Rachetée par SBS	
Implenia	Créée en 2006 (voir fusion BATIGROUP et ZSCHOKKE)		Affentranger Anton
Industrie-Holding Cham	Gloor Max	Non retenue	
Innovation	Brunner Otto ; Dutoit Annie	Rachetée par GLOBUS	
Interfood	Celio Nello ; Wyss, von Jörg	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
Intershop	Braunschweiler-Achtnich Hans ; Müller Jacques Edgar	Non retenue	
Jacobs Suchard	Jacobs Klaus Johann* ; Jacobs Walter Johann*	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
Jelmoli	Sarasin-de Loriol Alfred Emanuel ; Zumstein Josef	Fust Walter ; Leumann Peter	Non retenue

Jomed	Non retenue	Osterlund Jan-Eric* ; Peters Tor*	Non retenue
Kaba	Non retenue		Graf Ulrich ; Weber Rudolf
KBBE	Jaberg Ernst ; Risch Paul	Kappeler Peter ; Kopp Max	Nobili Jean-Claude ; Rieben Jürg
Kudelski	Non retenue	Kudelski André ; Markay John*	Kudelski André
Kühne&Nagel	Non retenue	Herms Klaus* ; Kühne Klaus-Michael*	Kühne Klaus-Michael* ; Lange Reinhard*
Kuoni	Bolli Jack	Affolter Daniel ; Lerch Hans	Boysen Henning* ; Rothwell Peter*
KVZ	Fischer Helmut ; Villiger Rudolf	Rachetée partiellement par COOP	
La Poste	Créée en 1998 (voir PTT)	Fischer Gerhard ; Gygi Ulrich	Bucher Jürg ; Hasler Peter
La Suisse	Cérenville, de Henri ; Meyer Emile	Rachetée par RENTENANSTALT	
Landis&Gyr	Brunner-Gyr Andreas C. ; Straub-Gyr Gottfried	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
Liebherr	Non retenue		Bausch Robert* ; Liebherr Willi*
Lindt&Sprüngli	Fehle Martin ; Sprüngli Rudolph Robert	Tanner Ernst	Tanner Ernst
Logitech	Non retenue (créée en 1981)	Borel Daniel ; Luca, de Guerrino*	Luca, de Guerrino* ; Quindlen Gerald P.*
Lonza	Voir ALUSUISSE	Ebner Martin ; Marchionne Sergio	Borgas Stefan* ; Soiron-Lüthi Rolf
Losinger	Elsaesser Hans-Georg ; Losinger-Zschokke Vinzenz	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
Maag	Keller Rolf ; Sulzer-Schwarzenbach Georg	Rachetée par CIBA-GEIGY	
Manor	Non retenue	Nordmann Philippe	Jungo Bertrand ; Maus Didier
Merkur (Valora en 2000 et 2010)	Baur Robert Moritz ; Krneta Georg	Küpfer Peter ; Hartmann Reto	Benedick Rolando ; Vollmoeller Thomas*
Metall Zug	Non retenue		Dormann Jürgen* ; Wintsch Stephan
MF Bühler	Non retenue		Bühler Urs ; Grieder Calvin
Micronas	Non retenue (créée en 1989)	Betschon Franz Felix ; Kalsbach Wolfgang*	Non retenue
Migros	Arnold Pierre ; Gehrig Alfred	Everts Peter ; Kyburz Jules	Bolliger Herbert ; Hauser Claude
Mikron	Fässler Theodor Robert ; Rohner Hans	Non retenue	
Mobiliar	Non retenue	Gadient Ulrich ; Lauper Albert	Berger Urs ; Lauper Albert
Motor-Columbus	Haag Erich ; Kohn Michael ; Tappy Eugène	Steinmann Heinrich	Fusion avec EOS et ATEL et formation du groupe ALPIQ
Mövenpick	Prager Ueli	Non retenue	
Nationale Suisse	Holzach Robert	Non retenue	Künzle Hans ; Planta, von Andreas
Nestlé	Fürer Arthur ; Liotard-Vogt Pierre*	Brabeck-Letmathe Peter* ; Maucher Helmut O.*	Bulcke Paul* ; Brabeck-Letmathe Peter*

NobelBiocare	Non retenue (créée en 1981)	Non retenue	Prondzynski, von Heino* ; Scala Domenico
Novartis	Crée en 1996 (voir fusion SANDOZ et CIBA-GEIGY)	Vasella Daniel L.	Jimenez Joseph* ; Vasella Daniel L.
Oerlikon-Bührle (Unaxis en 2000, OC Oerlikon en 2010)	Bührle Dietrich (ou Dieter)* ; Meier Walter	Kissling Willy	Buscher Michael* ; Kuznetsov Vladimir V.*
Panalpina	Schaller Alfred ; Schneider Werner	Non retenue	Hug Rudolf W. ; Ribar Monika
Pargesa	Non retenue (créée en 1982)	Desmarais Paul Sr.* ; Frère Albert Baron*	Desmarais Paul Sr.* ; Frère Albert Baron* ; Drijard Jacques*
Pax	Haefely James Emil ; Künzli J.	Non retenue	
Pharma Vision	Non retenue (créée en 1988)	Ebner Martin	Rachetée par ZKB
Phonak (Sonova en 2010)	Non retenue	Pfluger Peter* ; Rihs Andreas	Chapero-Rueda Valentin* ; Rihs Andreas
Pictet & Cie	Non retenue		Pictet Ivan
Private Equity	Non retenue	Bachmann Hans-Peter ; Nobel Peter	Non retenue
PTT	Binz Hans-Werner ; Kämpfen Werner	Division et création de SWISSCOM et LA POSTE	
Publicitas (Publigroupe en 2000 et 2010)	Racine Raymond ; Ramelet Pierre	Pidoux Philippe ; Zaugg Jean-Jacques	Rohner Hans-Peter
Raiffeisen Group	Non retenue		Marty Franz ; Vincenz Pierin
Rentenanstalt (SwissLife en 2010)	Non retenue	Rüesch Ernst ; Zobl Manfred	Dörig Rolf ; Pfister Bruno
Repower	Voir FM BRUSIO		Bobst Kurt ; Rikli Eduard
Richemont	Non retenue (créée en 1988)	Rupert Johann* ; Senn Niklaus (Nikolaus)	Lepeu Richard* ; Rupert Johann*
Rieter	Feller Kurt ; Hess Kurt	Feller Kurt ; Steinmann Heinrich	Stoller Erwin
Ringier	Non retenue		Ringier Michael ; Unger Christian*
Rinsoz&Ormond	Chaudet Marc-Henri ; Rinsoz Paul	Non retenue	
Roche	Füglister Dieter B. ; Gerber Fritz	Gerber Fritz ; Humer Franz B.	Humer Franz B. ; Schwan Severin*
Roco	Keiser Beat ; Lossel Robert	Rachetée par HERO	
Rolex	Non retenue		Gros Bertrand ; Meier Bruno
Ruag	Non retenue (créée en 1998)	Non retenue	Braunschweiler Lukas ; Konrad Peter
Sandoz	Dunant Yves ; Moret Marc	Fusion avec CIBA-GEIGY et formation du groupe NOVARTIS	
Saurer	Munz Hans ; Roost Walter	Fischer Heinrich ; Timmermann Manfred*	Rachetée par OC OERLIKON
SBS	Frehner Walter ; Galliker Franz ; Strasser Hans	Fusion avec UBS	
Schindler	Bonnard-Schindler Jean ; Muheim Franz ; Schindler Zeno Karl	Bonnard Luc ; Schindler Alfred Nikolaus	Schindler Alfred Nikolaus ; Bonnard Luc ; Tinggren Jürgen*

Scintilla	Holzach Robert ; Stamm Paul	Malchow Wolfgang* ; Rinderknecht Urs	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)
Securitas	Non retenue	Spreng Samuel ; Winzenried Hans	Spreng Samuel ; Winzenried Hans
Serono	Non retenue	Bertarelli Ernesto ; Muller Georges	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)
SEZ	Non retenue (créée en 1986)	Putzi Egon* ; Sumnitsch Franz*	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)
SGA	Fischer Max ; Hentsch Jean-Claude ; Piccot Noel Louis	Non retenue	
SGS	Non retenue	Amstutz Max ; Czura Anthony*	Kirk Chris* ; Marchionne Sergio*
Siber Hegner	Gautier-Hegner Ralph Harold	Non retenue	Fusion avec Diethelm Keller Services Asia et formation du groupe DKSH
Sibra	Celio Nello ; Hayek Sam*	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)	
SICPA	Non retenue		Amon Philippe ; Bleikolm Anton
SIG	Gähwyler Wolfgang ; Halm Fritz	Baumberger Hans Ulrich ; Boutellier Roman	Degnan Thomas* ; Stangl Rolf*
Sika	Burkard-Schenker Romuald ; Goetz Hannes	Grüebler Walter ; Ming Hans-Peter	Brätschi Ernst ; Grüebler Walter
Sprecher&Schuh	Pfisterer Markus ; Roth Adrian W.	Non retenue (rachetée partiellement par un groupe étranger et création de SWISSLOG)	
SSR	Non retenue	Lehmann Eric ; Walpen Armin	Münch Jean-Bernard ; Walpen Armin
Stillhalter Vision	Non retenue (créée en 1994)	Ebner Martin	Rachetée par ZKB
Straumann	Non retenue	Straumann Thomas ; Stutz Andreas	Achermann Gilbert ; Spalinger Beat
Sudelektra (Xstrata en 2000 et 2010)	Kohn Michael ; Müller A.	Sauter Daniel J. ; Strothotte Willy*	Davis Mick* ; Strothotte Willy*
Sulzer	Borgeaud Pierre ; Sulzer-Schwarzenbach Georg	Borgeaud Pierre ; Kindle Fred	Büchner Ton* ; Dormann Jürgen*
Sulzer Medica	Non retenue (créée en 1997)	Borgeaud Pierre ; Buchel André P.	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)
Swatch Group	Voir ASUAG	Hayek Nicolas G. sen.*	Hayek Nicolas G. sen.* ; Hayek Nick
Swiss-Re	Diehl Walter ; Vischer Heinz B.	Bremi Ulrich ; Kielholz Walter B.	Kielholz Walter B. ; Lippe Stefan*
Swissair	Baltensweiler Armin Otto ; Gugelmann Johann Friedrich	Bruggisser Philippe ; Honegger Eric	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)
Swisscom	Créée en 1998 (voir PTT)	Alder Jens ; Rauh Markus	Scherrer Anton ; Schloter Carsten*
Swisslog	Voire SPRECHER&SCHUH	Anttila Juhani* ; Berg Truls David*	Brunschwiler Remo ; Ziegler Hans
Syngenta	Non retenue (créée en 2001)		Mack Michael* ; Taylor Martin*
Synthes-Stratec	Non retenue (créée en 1999)	Wyss Hansjörg	Orsinger Michel ; Wyss Hansjörg
Tamedia	Non retenue	Coninx Hans-Heinrich ; Favre Michel	Kall Martin* ; Supino Pietro
Tecan	Non retenue (créée en 1981)	Baronian Mike ; Sutcliffe Emile	Non retenue

Think Tools	Non retenue (créée en 1993)	Müller, von Albrecht A.C* ; Lube Marc-Milo*	Non retenue (cédée à un groupe étranger)
Triumph	Non retenue		Edelmann Andreas ; Spiesshofer Markus
UBP	Non retenue (créée en 1990)	Non retenue	Picciotto, de Guy ; Picciotto, de Edgar
UBS	Holzach Robert ; Senn Niklaus (Nikolaus)	Krauer Alex ; Ospel Marcel Louis	Grübel Oswald J.* ; Villiger Kaspar
Usego	Bürgi Paul ; Rentsch Frank	Fusion avec BON APPETIT	
Vaudoise Assurances	Non retenue		Hebeisen Philippe ; Sanglard Paul-André
Vetropack	Non retenue		Cornaz Claude Raymond ; Rüegg Hans R.
Voegele	Non retenue	Meile Urs ; Voegele Carlo	Caparros Alain* ; Maeder André
Von Roll	Frech Heinz Werner ; Kohli Paul	Amstutz Max ; Messner Martin	Limberger Thomas*
Vontobel	Non retenue	Fischer Jörg K. ; Vontobel Hans-Dieter	Scheidt Herbert J.* ; Widmer Urs
Winterthur	Binswanger Peter ; Braunschweiler-Achtnich Hans	Spälti Peter ; Wellauer Thomas	Non retenue (rachetée par un groupe étranger)
Zellweger Uster (Zellweger Luwa en 2000)	Bechtler-Staub Hans Carl ; Hess Walter	Bechtler Thomas W. ; Peter Konrad	Non retenue
ZKB	Lüthy Walter ; Straub Emil	Hasenfratz Paul ; Weigold Hermann	Oberholzer Urs ; Scholl Martin
Zschokke	Non retenue	Bubb Christian ; Koechlin Bernard	Fusion avec BATIGROUP et formation de IMPLenia
Zürcher Ziegeleien (Conzzeta en 2010)	Schmidheiny-Pfister Jacob ; Schmidheiny-Schiesser Peter	Non retenue	Schmidheiny-Pfister Jacob ; Suter Robert
Zurich Assurances	Gerber Fritz ; Portmann Heinz	Hüppli Rudolf	Gentz Manfred* ; Senn Martin