

STÉPHANIE GINALSKI

DU CAPITALISME FAMILIAL AU CAPITALISME FINANCIER ?

LE CAS DE L'INDUSTRIE SUISSE DES MACHINES,
DE L'ÉLECTROTECHNIQUE ET DE LA MÉTALLURGIE AU XX^e SIÈCLE

HISTOIRE



DU CAPITALISME FAMILIAL AU CAPITALISME FINANCIER ?

**LE CAS DE L'INDUSTRIE SUISSE DES MACHINES,
DE L'ÉLECTROTECHNIQUE ET DE LA MÉTALLURGIE AU XX^e SIÈCLE**

STÉPHANIE GINALSKI

DU CAPITALISME FAMILIAL AU CAPITALISME FINANCIER ?

**LE CAS DE L'INDUSTRIE SUISSE DES MACHINES,
DE L'ÉLECTROTECHNIQUE ET DE LA MÉTALLURGIE AU XX^e SIÈCLE**

ÉDITIONS ALPHIL-PRESSES UNIVERSITAIRES SUISSES

© Éditions Alphil-Presses universitaires suisses, 2015
Case postale 5
2002 Neuchâtel 2
Suisse

www.aphil.ch

Alphil Diffusion
commande@aphil.ch

ISBN 978-2-88930-052-5

Ce livre a été publié avec le soutien :

- du Bureau de l'Égalité de l'Université de Lausanne ;
- du Fonds national suisse de la recherche scientifique ;
- du Fonds des publications de l'Université de Lausanne ;
- de la Société Académique Vaudoise.

Illustration de couverture :
Gebr. Bühler Maschinenfabrik, Uzwil, Schweiz, / GRAPH. ANSTALT J.E.
WOLFENSBERGER ZURICH

Responsable d'édition : Inês Marques

REMERCIEMENTS

Ce livre, issu d'une thèse de doctorat effectuée entre 2007 et 2012 à l'Université de Lausanne, n'aurait jamais pu être mené à bien sans les diverses et nombreuses formes de soutien dont j'ai bénéficié tout au long de la réalisation de ce travail. Je tiens pour commencer à remercier très chaleureusement Thomas David, Hervé Joly et André Mach pour l'excellent encadrement qu'ils m'ont accordé au cours des différentes étapes de cette recherche. Leurs relectures attentives et leurs précieux conseils ont contribué de manière décisive à la progression de mon travail. Merci, en particulier, au premier de m'avoir toujours motivée à aller de l'avant, donné de très bonnes conditions de travail et soutenue pendant et au-delà de la thèse ; au second pour ses encouragements précieux et réconfortants ; au troisième pour avoir été aussi généreux de son temps quant à ma recherche. Ma reconnaissance va également aux membres de mon jury de thèse, la Directrice de recherche au CNRS Claire Lemerrier et les Professeurs Felix Bühlmann, Jean-Claude Daumas et Laurent Tissot, pour leurs commentaires enrichissants et stimulants lors du colloque puis de la soutenance de thèse ; ils ont contribué de manière décisive à améliorer la version finale de ce travail.

J'ai également une pensée pour les moments partagés durant la réalisation du projet FNS sur les élites suisses avec mes anciens collègues de bureau et amis Andrea Pilotti, Frédéric Rebmann, Frédéric Widmer, Pierre Eichenberger et Steven Piguët. Je tiens à exprimer encore ma gratitude aux différentes personnes qui m'ont aidée au cours de la recherche en archives, en particulier Martin Lüpold aux archives économiques de Bâle, Britta Leise aux archives Georg Fischer et Tobias Wildi pour le fonds ABB.

La phase finale de cette recherche a bénéficié d'un financement d'un an et demi du Fonds national suisse de la recherche scientifique, qui m'a donné l'opportunité d'effectuer un séjour à l'étranger. Je remercie chaleureusement à cette occasion les membres du CSO de Paris Sciences Po et du LARHRA de l'Université de Lyon pour

l'excellent accueil qu'ils m'ont réservé et pour les échanges très enrichissants qu'ils m'ont apportés. Un merci particulier à Claire Lemerrier pour ses conseils avisés en analyse de réseau et pour le temps qu'elle m'a consacré. Je suis en outre reconnaissante aux différentes institutions qui ont apporté leur contribution au financement de ce livre : le Bureau de l'égalité de l'Université de Lausanne, le Fonds national suisse de la recherche scientifique, le Fonds des publications de l'Université de Lausanne et la Société Académique Vaudoise.

Cette thèse n'aurait, enfin, probablement jamais vu le jour sans le soutien précieux de mes proches. Je remercie en premier lieu ma mère de m'avoir toujours encouragée à suivre la voie qui me plaisait et sans qui je n'aurais pas pu arriver là où j'en suis aujourd'hui. Merci également à Daniela, Filipe, Kevin, Loïse, Magda, Marc, Valérie et Yann d'avoir été là pour moi ces dernières années. Une pensée particulière pour Patricia et Thalia, pour les relectures et la présence indéfectible.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ABB	Asea Brown Boveri
ACMV	Ateliers de Construction Mécanique de Vevey
AEG	Allgemeine Electricität-Gesellschaft
AFZ	Archiv für Zeitgeschichte
AG	Argovie
AIAG	Aluminium Industrie Aktien Gesellschaft
ArABB	Historisches Archiv ABB Schweiz
ASB	Association suisse des banquiers
ASM	Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metallindustrieller
ASUAG	Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie/Société générale de l'industrie horlogère suisse
BBC	Brown, Boveri & C ^{ie}
BE	Berne (canton)
BNS	Banque nationale suisse
BWI	Betriebswissenschaftliche Institut/Institut des sciences de l'entreprise
CEO	Chief executive officer
CFB	Commission fédérale des banques
CSCS	Confédération des syndicats chrétiens suisses
DHS	Dictionnaire historique suisse
EEE	Espace économique européen
EMG	État-major général
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne
EPFZ	École polytechnique fédérale de Zurich
FH	Fédération des industries horlogères suisses
FTMH	Syndicat de l'industrie, de la construction et des services
+GF+HFA	Georg Fischer Historisches Firmenarchiv
IMD	International Institute for Management Development
INSEAD	Institut européen d'administration des affaires

LU	Lucerne (canton)
MBA	Master in business administration
MEM	Machines, électrotechnique et métallurgie
MFO	Maschinenfabrik Oerlikon
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NE	Neuchâtel (canton)
NW	Nidwald
OPA	Offre publique d'achat
PDC	Parti démocrate-chrétien
PRD	Parti radical-démocratique
PSS	Parti socialiste suisse
SA	Société anonyme
SAEG	Swiss-American Electric Company
SBS	Société de banque suisse
SFIS	Société financière italo-suisse
SFSIE	Société franco-suisse pour l'industrie électrique
SG	Saint-Gall (canton)
SH	Schaffhouse (canton)
SIG	Schweizerische Industrie-Gesellschaft
SIP	Société genevoise d'instruments de physique
SLM	Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik
SNV	Schweizerische Normen-Vereinigung/Association suisse de normalisation
SO	Soleure (canton)
SSE	Société suisse des entrepreneurs
SSIH	Société suisse pour l'industrie horlogère
SWA	Schweizerisches Wirtschaftsarchiv/Archives économiques suisses
SZ	Schwytz (canton)
TG	Thurgovie
UBS	Union de banques suisses
UCAPS	Union centrale des associations patronales suisses
UDC	Union démocratique du centre
UMS	Usines métallurgiques suisses SA
UPS	Union patronale suisse
USAM	Union suisse des arts et métiers
USCI	Union suisse du commerce et de l'industrie
USP	Union suisse des paysans
USS	Union syndicale suisse
VATI	Verband der Arbeitgeber der Textilindustrie
VSM	Verein schweizerischer Maschinen-Industrieller
VD	Vaud
VS	Valais
ZG	Zoug (canton)
ZH	Zurich (canton)

INTRODUCTION

« *I*l est dans la nature des sociétés anonymes que seul un petit nombre d'actionnaires puisse exercer une influence continue et décisive sur la marche de l'entreprise », déclarait Max Huber-Escher (1874-1960), fils du cofondateur d'une des plus grandes firmes suisses, l'Aluminium Industrie Aktien Gesellschaft (AIAG), à l'occasion du 50^e anniversaire de la société, en 1938¹. Dans quelle mesure cette affirmation correspond-elle à la réalité et est-elle encore pertinente à l'heure actuelle ? Quelles sont les personnes qui font partie de ce « *petit nombre d'actionnaires* » ? Les héritiers – comme le laisse supposer la position de Max Huber-Escher, alors président et administrateur délégué d'AIAG ? Ont-ils été remplacés par les investisseurs institutionnels, avec l'avènement du capitalisme financier à la fin du xx^e siècle ? Quel pouvoir reste-t-il aux managers, dont l'émancipation en tant que catégorie sociale distincte de celle des propriétaires au cours de la seconde révolution industrielle aurait abouti à la fin de la société capitaliste, selon les tenants de la « révolution managériale » ? Ces questions semblent d'autant plus importantes et d'actualité au vu des multiples crises et scandales économiques qui, en Suisse comme ailleurs, ont fortement ébranlé la légitimité des dirigeants économiques durant ces dernières années. En témoignent, entre autres exemples, la récente initiative populaire suisse « contre les rémunérations abusives » – dite « initiative Minder », du nom de son instigateur – visant à renforcer le pouvoir décisionnel de l'Assemblée générale sur la question des rémunérations des dirigeants des entreprises, largement approuvée lors des votations de mars 2013.

L'objectif principal de ce livre consiste à identifier l'évolution des modes de gouvernance des grandes entreprises suisses et, partant, celle des différentes formes de capitalisme au cours du xx^e siècle. Plus précisément, cette contribution a pour but de mettre en évidence la forte persistance du capitalisme familial en

¹ Citation reproduite in HÖPFLINGER (1978 : 85).

Suisse et d'identifier ses formes et son évolution au cours de la période considérée. Longtemps associé à un mode de gouvernance historiquement dépassé ou à une forme de retard économique, le capitalisme familial fait depuis quelque temps l'objet d'un important regain d'intérêt au sein de la recherche scientifique, en particulier en histoire économique. De manière plus générale, les questions liées à la gouvernance d'entreprise et au poids des dirigeants familiaux représentent un thème d'actualité, qui suscite une large attention également en dehors du champ académique². En effet, de nombreux auteurs ont récemment montré que le capitalisme familial, historiquement lié à la première révolution industrielle, a su, en partie tout du moins, « survivre » aux capitalismes managérial et financier qui lui ont succédé (voir notamment COLLI 2003 ; DAUMAS 2003 ; COLLI & ROSE 2008 ; LUBINSKI 2010). Si le constat s'applique également à la Suisse, le sujet reste cependant encore peu étudié pour ce pays. Cette recherche a ainsi pour but de combler une lacune en sciences sociales et historiques et de contribuer aux recherches actuelles sur le capitalisme familial en incluant le cas helvétique dans une perspective comparative. Pour ce faire, nous nous intéressons aux grandes entreprises du secteur des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie (que nous nommerons ci-après MEM), qui représente, dans une approche historique, la principale branche de l'industrie suisse pour la période retenue dans le cadre de cette recherche. Notre approche s'inscrit dans une démarche pluridisciplinaire, qui relève à la fois de l'histoire d'entreprise et de la sociologie des dirigeants.

CAPITALISME ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

On distingue généralement trois modes successifs de gouvernance de l'entreprise, liés à trois formes de capitalisme : le capitalisme familial, managérial et financier (pour une synthèse, voir BATSCH 2002). Le capitalisme familial recouvre, historiquement, le premier de ces modes. Il est généralement associé à la première révolution industrielle, pendant laquelle les entreprises naissantes sont possédées et dirigées par des familles. De nombreux auteurs, en particulier nord-américains, ont perçu dans la deuxième révolution industrielle l'avènement d'une nouvelle forme de capitalisme, dominé par les managers, figures distinctes des propriétaires (BERLE & MEANS 1932 ; BURNHAM 1942 ; CHANDLER 1977). En effet, pour les tenants de la « révolution managériale », la dispersion de l'actionnariat, provoquée par la taille et la complexité croissantes de la firme, engendre, premièrement, une séparation des fonctions entre propriété et contrôle au sein de l'entreprise et, deuxièmement, la perte de pouvoir des actionnaires au profit des managers. Selon ces auteurs, la firme managériale aurait ainsi remplacé l'entreprise familiale et la prise de pouvoir des managers aurait abouti à la dissolution de la classe capitaliste (PARSONS 1960 [1953] ; BERLE 1954 ; PARSONS & SMELSER 1956). Enfin, les années 1970 et 1980 auraient donné naissance au capitalisme actionnarial, ou financier, dominé par les investisseurs institutionnels

² Voir le dossier intitulé « Une France d'héritiers », publié dans la revue *Alternatives économiques* de janvier 2011, qui affirme la persistance du « capitalisme héréditaire ».

et caractérisé par un mode de gouvernance dont l'objectif prioritaire consisterait à satisfaire les intérêts des actionnaires (USEEM 1996; LAZONICK & O'SULLIVAN 2000; FLIGSTEIN 2007). Dans cette perspective, le capitalisme familial serait donc devenu un mode de gouvernance dépassé, ou confiné aux entreprises de petite et moyenne tailles. Or, de nombreux auteurs ont mis en évidence la forte persistance jusqu'à nos jours de cette forme de capitalisme dans les pays dits développés, y compris en ce qui concerne les grandes firmes et les sociétés cotées en bourse (LA PORTA *et al.* 1999; COLLI 2003; DAUMAS 2003; JAMES 2006; COLLI & ROSE 2008). Ces recherches ouvrent en outre un débat très intéressant autour de la question de la définition de l'entreprise familiale (sur ce sujet, voir notamment CASSON 2000 et JOLY 2013).

Bien que l'entreprise familiale ait également gardé une place centrale dans l'économie helvétique jusqu'au début du XXI^e siècle, le sujet reste relativement peu étudié en Suisse, en particulier pour la période récente. On dispose pour commencer de plusieurs monographies d'historiens portant sur une firme familiale ou une dynastie d'entrepreneurs (notamment, pour le secteur MEM, KELLER 1963; LABHART 1984; TISSOT 1986 et 1987; MÄDER 1988; FURRER 1995; MÜLLER 1996; KNOEPFLI 2002; NEF & STEIGMEIER 2006). Certains d'entre eux ont montré que la transformation de l'affaire familiale en société anonyme n'aboutit pas nécessairement à la perte de pouvoir de la dynastie fondatrice (TISSOT 1987) et que les entreprises familiales savent par ailleurs faire preuve d'une capacité d'adaptation pour rester compétitives (MÜLLER 1996). D'autre part, plusieurs auteurs ont souligné le poids des familles dans le capitalisme suisse, en dénonçant la forte concentration de la propriété aux mains des grandes familles (voir notamment GIOVANOLI 1938; POLLUX 1945; HOLLIGER 1974; HÖPFLINGER 1978). Plus récemment, certaines contributions ont mis en évidence, enfin, la persistance du capitalisme familial en Suisse à la fin du XX^e siècle. Selon ces recherches, le taux d'entreprises familiales parmi l'ensemble des firmes helvétiques – 88,4 % – serait particulièrement élevé en comparaison d'autres pays (FREY *et al.* 2004; ERNST & YOUNG 2005). Une étude d'envergure ancrée dans les débats actuels, qui dépasse la monographie d'entreprise tout en incluant la perspective historique, fait cependant clairement défaut pour l'instant. Ce livre vise en conséquence à combler cette lacune et pourrait se résumer par la question suivante: dans quelle mesure les grandes entreprises du secteur MEM ont-elles résisté à l'avènement des capitalismes managérial et financier?

Plusieurs contributions portant de façon plus générale sur la gouvernance d'entreprise en Suisse nous permettent d'esquisser deux hypothèses principales. D'une part, certains auteurs ont mis en évidence la forte persistance des actionnaires historiques dans le contrôle des grandes firmes durant la majeure partie du XX^e siècle (voir notamment LÜPOLD 2010; DAVID *et al.* 2015). Notre première hypothèse consiste ainsi à affirmer que le capitalisme familial helvétique a dans une large mesure survécu à la révolution managériale. D'autre part, plusieurs études soulignent que la Suisse est, durant les deux dernières décennies du siècle, marquée par l'affirmation des mécanismes de marché et une réorientation des stratégies des firmes en faveur de la valeur actionnariale, témoignant de l'avènement d'un capitalisme financier (SCHNYDER 2007; DAVID *et al.* 2015; pour le secteur MEM,

WIDMER 2011 et 2012). Pour certains auteurs, ces changements auraient provoqué la disparition des propriétaires historiques et, par conséquent, des familles, dans le contrôle de l'entreprise (WIDMER 2012): ils contredisent ce faisant – bien que de manière non explicite – les études affirmant la persistance des entreprises familiales à la fin du siècle (FREY *et al.* 2004; ERNST & YOUNG 2005). L'un des objectifs de cette recherche consiste à confronter ces deux postulats et nous amène à formuler notre seconde hypothèse principale, qui tend à nuancer l'avènement du capitalisme financier et à affirmer que cette forme de gouvernance coexiste avec le capitalisme familial à la fin du siècle.

DÉLIMITATION DE L'OBJET ET DÉMARCHE

Ce livre a en premier lieu pour ambition de mettre en évidence des tendances générales et de rendre compte d'une évolution sur le long terme. En effet, comme évoqué précédemment, la plupart des études sur le capitalisme familial helvétique menées par les historiens existent sous la forme de monographies centrées sur une entreprise ou une famille. Indispensables et très riches en informations qualitatives, ces contributions restent cependant confinées à l'étude de cas. Or, Andrea Colli a récemment rappelé, dans un article intitulé «Business history in family business studies», «*the need of moving from the mud of (even if absolutely necessary) individual cases to generalizations*» (COLLI 2011: 15). L'avantage des études recensant un plus grand nombre de firmes (par exemple FREY *et al.* 2004; ERNST & YOUNG 2005) réside justement dans le fait qu'elles permettent une interprétation plus large du capitalisme familial; elles délaissent, en contrepartie, la dimension historique et ne rendent ainsi pas compte de l'évolution de la question sur le long terme. Dans le cadre de cette recherche, nous adoptons en conséquence une démarche qui associe les deux approches: nous partons d'un groupe stable de grandes entreprises et nous analysons l'évolution de la présence de la famille dans le contrôle et la direction de ces sociétés au cours du xx^e siècle. Soulignons que ces firmes ne sont pas forcément *a priori* des entreprises familiales; elles ne font pas non plus toutes partie des plus grandes firmes helvétiques sur l'ensemble de la période considérée. Notre recherche se concentre, plus précisément, sur un groupe de vingt-deux entreprises appartenant au secteur MEM³, dont les membres des conseils d'administration et les directeurs exécutifs – 626 personnes en tout – ont été identifiés pour cinq dates repères couvrant le siècle: 1910, 1937, 1957, 1980 et 2000.

Le deuxième apport de cette recherche réside dans son approche pluridisciplinaire, le capitalisme familial étant analysé à la fois sous l'angle de l'histoire des entreprises et sous l'angle de la sociologie de ses dirigeants. En effet, comme l'a souligné Michael Useem (1980: 42), la plupart des études se concentrent généralement sur l'une ou l'autre dimension, de manière exclusive: «*Corporations and*

³ AIAG/Alusuisse, BBC/ABB, Bobst, Bucher, Cortaillod, Cossonay, Dätwyler, Georg Fischer, Hasler/Ascom, Landis & Gyr, Metallwaren Zug, MF Bühler, Oerlikon-Bührle/Unaxis, Rieter, Saurer, Schindler, SIG, SIP, Sulzer, Von Moos, Von Roll et Zellweger Uster/Luwa.

the corporate elite have often been approached as separable topics with a distinct framework applied to each.» Or, comme l'auteur le relève plus loin: «*the corporation and the corporate elite cannot be understood apart from one another*» (USEEM 1980: 43): les stratégies des entreprises sont en effet déterminées par ceux qui les dirigent. L'un des objectifs de cette recherche consiste ainsi à compléter l'étude des entreprises par une analyse prosopographique de ses dirigeants, afin d'identifier «*la construction mutuelle des institutions par les carrières individuelles et des carrières individuelles par les institutions*» (LEMERCIER & PICARD 2011: 11). La partie prosopographique de notre recherche nous permet, en outre, de combler une lacune en ce qui concerne l'étude des élites helvétiques: en effet, les élites économiques restent relativement mal connues à l'heure actuelle en comparaison de celles des autres sphères de la société⁴. Des études d'envergure sur le patronat, à l'instar des travaux d'historiens et de sociologues portant, par exemple, sur le cas de la France⁵ ou de la Belgique⁶ font en particulier défaut à l'heure actuelle. On dispose, en effet, essentiellement de recherches axées sur un aspect particulier de la sphère économique. On mentionnera notamment la biographie collective de Marcela Hohl (1988) sur les dirigeants des principales associations patronales et syndicales pour la période 1900-1980. En ce qui concerne le secteur bancaire, il existe les contributions de Youssef Cassis et Fabienne Debrunner (1990) sur le profil des dirigeants des grandes banques helvétiques entre 1880 et 1960, et de Sébastien Guex et Yves Sancey (2010) sur les dirigeants de la Banque nationale suisse (BNS) au xx^e siècle. Quelques auteurs se sont intéressés aux élites industrielles. Geneviève Billeter (1985 b) dresse ainsi un portrait collectif des patrons du secteur des machines et métaux durant l'entre-deux-guerres; à sa contribution vient s'ajouter la thèse déjà mentionnée de Frédéric Widmer (2012), dont une partie est consacrée à la sociologie des dirigeants et qui porte sur le même secteur, mais pour une période plus récente (1970-2008). Pierre-Yves Donzé (2007) s'est quant à lui intéressé au patronat horloger de La Chaux-de-Fonds pour la période 1840-1920. Notre contribution apporte de son côté de nouvelles connaissances sur les élites industrielles pour l'ensemble du xx^e siècle.

Enfin, l'un des intérêts de cette recherche réside dans son recours à différentes méthodes, en particulier l'analyse de réseau. Cette méthode, pourtant largement reconnue et désormais couramment employée dans les sciences sociales, reste à

⁴ On dispose, notamment, des travaux de GRUNER (1970; 1973), de KERR (1981) et d'ALTERMATT (1993) sur les élites politiques; KLÖTI (1972), GERMANN (1985), URIO *et al.* (1989) et ROTH (1994) sur les élites de la haute administration fédérale; JAUN (1991) et GUISSOLAN (2003) sur les élites militaires.

⁵ On citera notamment, du côté des historiens, LÉVY-LEBOYER (1979), BERGERON (1983), DAUMAS (dir.) (2010), JOLY (2013). À ces études viennent s'ajouter les nombreuses contributions de sociologues, parmi lesquelles on mentionnera BOURDIEU et DE SAINT-MARTIN (1978), BAUER et BERTIN-MOUROT (1996 et 1999), PINÇON et PINÇON-CHARLOT (1999) ou encore OFFERLE (2013).

⁶ Nous pensons en particulier au *Dictionnaire des patrons de Belgique* paru dans les années 1990 (KURGAN-VAN HENTENRIJK *et al.* [dir.] 1996), qui recense des notices biographiques détaillées sur les personnalités du monde patronal belge ayant exercé leur activité entre 1830 et 1980. Soulignons d'ailleurs que cet ouvrage d'envergure consacre une place importante à la dimension familiale, en proposant des articles consacrés à des familles d'entrepreneurs et en fournissant des informations relatives au milieu familial dans le cas des notices portant sur un individu.

l'heure actuelle souvent délaissée par les historiens (sur l'usage de cette méthode en histoire, voir notamment LEMERCIER 2005 a). Elle a en particulier été très peu utilisée dans les études portant sur le capitalisme familial. L'un des apports de notre recherche consiste à combiner, au niveau méthodologique, l'analyse de réseau à l'analyse prosopographique.

Notre démarche comporte cependant certaines limites: il nous paraît important d'en souligner en particulier quatre. La première a trait au choix des entreprises: s'il nous est apparu indispensable de retenir un groupe stable de firmes qui perdurent sur tout le siècle, afin de pouvoir analyser leur évolution sur le long terme, ce choix présente l'inconvénient de ne pas prendre en compte les sociétés qui disparaissent ou qui sont créées au cours du siècle. Notre analyse risque, en conséquence, de sous-estimer la mortalité des entreprises familiales, ou leur renouvellement. Afin de parer au moins partiellement à ce biais, nous prenons également en compte, ponctuellement, d'autres entreprises de ce secteur. Précisons toutefois que les *firmes familiales* ne constituent pas en elles-mêmes l'objet premier de cette recherche, puisque notre objectif consiste plutôt à identifier l'évolution des modes de gouvernance dans les grandes entreprises MEM.

La deuxième limite est liée à l'opacité dont font preuve les milieux économiques helvétiques durant la majeure partie du siècle. La composition précise de l'actionnariat des entreprises, notamment, reste souvent difficile à déterminer, en particulier pour la période la moins récente. L'accès aux informations biographiques des dirigeants est également problématique, étant donné qu'elles ont trait à la sphère privée. Nous avons dû renoncer, en conséquence, à analyser certains indicateurs, comme la confession, en raison d'un manque de données suffisantes. Soulignons cependant que l'opacité dont font preuve ces milieux, alors qu'ils occupent une position de pouvoir décisive dans la société, vient justement renforcer leur intérêt en tant qu'objet d'étude.

Troisièmement, le recours à des dates repères s'avérait indispensable pour pouvoir procéder à une analyse sur le long terme. Cette démarche nous permet en effet d'opérer des comparaisons à intervalles réguliers, mais nous amène à faire des sauts importants dans le temps. Nous essayons, autant que faire se peut, de parer à cette limite en opérant une analyse plus continue. Enfin, au vu du nombre d'entreprises retenues et de la largeur de la période couverte, il nous était impossible de travailler sur les archives de toutes les firmes – précisons en outre que la plupart de ces entreprises ne disposent pas d'un fonds d'archives accessible. Cette recherche se base ainsi essentiellement sur des sources publiées, cette démarche étant indispensable pour pouvoir opérer une analyse systématique, et ne peut ainsi prétendre au même niveau qualitatif d'analyse que les monographies d'entreprises. Afin d'apporter une dimension plus qualitative à notre travail, des éclairages approfondis, sur la base de recherche en archives, ont cependant été effectués pour deux entreprises (BBC/ABB et Georg Fischer) qui disposent d'un fonds très riche et ouvert au public.

À partir de notre corpus d'entreprises et de dirigeants, notre analyse s'articule autour de trois grands axes de recherche. Le premier vise à mettre en évidence l'évolution de la gouvernance d'entreprise au sein de nos vingt-deux firmes et, plus précisément, la persistance des familles dans le contrôle et la direction de ces entreprises au

cours du siècle. Le second a pour objectif d'identifier la manière dont ces entreprises interagissent dans le cadre d'une économie de marché coordonnée. Le troisième, enfin, a pour but de dresser un portrait collectif des dirigeants des firmes.

PERSISTANCE DU CAPITALISME FAMILIAL

Le premier axe de cette recherche consiste à mettre en évidence l'évolution de la position des familles dans les entreprises retenues et à évaluer la résistance du capitalisme familial à l'avènement du capitalisme managérial, puis du capitalisme financier. Cette partie nous permet notamment de prendre position dans le débat actuel relatif à la définition de l'entreprise familiale, en adoptant, à l'instar d'autres auteurs, une définition élargie de celle-ci (CASSON 2000; COLLI 2003; JOLY 2013). Cette définition opère, pour commencer, une distinction entre le *contrôle familial* d'une part (identifié par la présence de la famille au sein du conseil d'administration) et la *direction familiale* d'autre part (présence de la famille aux fonctions exécutives clés) (CASSON 2000), nous permettant ainsi d'identifier différents degrés de la présence familiale dans l'entreprise. En outre, cette définition ne se limite pas aux dynasties fondatrices, mais prend également en compte la présence éventuelle de nouvelles familles qui se seraient établies ultérieurement dans l'entreprise (sur ce point, voir JOLY 2013 et 2010: 779-780).

Cette partie de la recherche a pour but, premièrement, d'évaluer le poids de la famille dans le contrôle et la direction pour chaque entreprise et chaque date. La distinction opérée entre contrôle et direction nous permet notamment de tester l'hypothèse de la séparation des fonctions entre propriétaires et managers postulée par les tenants de la révolution managériale (BERLE & MEANS 1932): l'objectif consiste, plus précisément, à déterminer dans quelle mesure les familles se sont maintenues aux fonctions exécutives clés de leur firme. Dans un deuxième temps, nous procédons à une analyse plus qualitative, à l'aide d'études de cas, de la persistance et du déclin du contrôle familial dans les entreprises au cours du siècle: au-delà des parcours particuliers, est-il possible d'identifier des facteurs communs à l'origine du maintien ou de la disparition des familles? Comme Jean-Pierre Hirsch (1991: 128) l'a souligné, l'entreprise familiale a ceci de particulier que l'«aventure commerciale» est dans ce cas intimement articulée à l'«aventure familiale» et qu'elle est plus sensible que d'autres, à cet égard, aux incertitudes que réserve l'avenir. L'un des enjeux cruciaux pour les familles consiste à assurer la transmission de l'entreprise – et, ainsi, du patrimoine – aux générations suivantes. Dans cette perspective, l'entreprise est aussi «une forme de relations familiales diachronique à travers la succession des générations» (HIRSCH 1991: 120). Nous nous intéressons alors aux différents moyens mis en place par les familles pour assurer cette transmission, qui passent notamment par le haut niveau de formation des héritiers et parfois, en particulier lorsque ces derniers viennent à manquer, par l'intégration de membres par alliance – souvent des gendres – dans l'entreprise. Nous chercherons également à comprendre comment ces familles font face à un autre défi majeur propre aux entreprises familiales, celui de trouver le bon équilibre entre indépendance et ouverture sur l'extérieur afin de garantir sur le long terme à la fois le contrôle de la famille et la croissance de la firme (LUBINSKI 2011).

La différenciation effectuée entre dynasties fondatrices et nouvelles familles nous incite, enfin, à poser des questions distinctes pour ces deux groupes d'acteurs. Premièrement, dans quelle mesure les familles fondatrices se sont-elles maintenues dans l'entreprise ? Deuxièmement, comment les nouvelles familles parviennent-elles à s'établir dans la firme, et représentent-elles un groupe distinct des « anciennes » familles ?

COORDINATION PATRONALE

Après avoir identifié l'évolution de la gouvernance interne de nos vingt-deux entreprises, le second axe de recherche s'intéresse à la manière dont ces firmes interagissent entre elles. En effet, pendant la majeure partie du siècle, la Suisse appartient clairement, comme les pays d'Europe continentale et le Japon, aux économies de marché dites coordonnées, caractérisées par des mécanismes de coopération hors marché entre acteurs économiques et politiques (SCHRÖTER 1997 ; HALL & SOSKICE 2001 ; TRAMPUSCH & MACH 2011). Dans ce type d'économies, le contrôle des entreprises exercé par des *blockholders* tels que les banques ou les familles correspond, typiquement, à une forme de coordination hors marché (AGUILERA & JACKSON 2003). De même, les organisations patronales et les réseaux interfirmes formés par les membres communs entre les conseils d'administration jouent un rôle fondamental dans les processus de coordination et d'autorégulation pour les élites économiques (HALL & SOSKICE 2001 ; WINDOLF & NOLLERT 2001).

La deuxième partie de cette recherche vise ainsi à mettre en lumière les réseaux de la coordination patronale entre les élites MEM, afin de mieux comprendre le contexte dans lequel les entreprises évoluent au cours du siècle. Pour ce faire, nous procédons, pour commencer, à une analyse de réseau visant à mettre en évidence l'insertion de nos vingt-deux entreprises MEM dans le réseau des cent dix plus grandes firmes suisses. L'un des intérêts de cette démarche consiste à étudier l'intégration des firmes familiales dans un système capitaliste plus large, plutôt que de les observer comme un objet d'étude à part. Il s'agit, plus précisément, de retracer l'évolution de leur réseau au cours du XX^e siècle et d'identifier la place occupée par les entreprises familiales et les dirigeants familiaux. Cette démarche nous permet de tester le modèle de coordination et de contrôle proposé par John Scott (1985), qui connaît deux variantes : le contrôle par les banques et le contrôle par les familles. Les analyses portant sur le réseau formé par les grandes entreprises helvétiques se sont jusqu'à présent essentiellement intéressées à la première variante de ce modèle, en insistant sur la place et le rôle central des banques (SCHREINER 1984 ; RUSTERHOLZ 1985 ; NOLLERT 1998 ; SCHNYDER *et al.* 2005 ; GINALSKI *et al.* 2014). Nous ouvrons ainsi une nouvelle piste de recherche en testant la seconde variante et en partant de l'hypothèse, au vu de la persistance du capitalisme familial, que les entreprises familiales ont également joué un rôle important dans les mécanismes de coordination interfirmes. Ce faisant, notre démarche s'inscrit dans la continuité de celle proposée par Zeitlin *et al.* (1974), qui ont mis en évidence l'importance du contrôle familial dans le réseau des grandes firmes chiliennes.

Dans un deuxième temps, nous investissons, dans la lignée de la contribution de Geneviève Billeter (1985 a), la question du pouvoir patronal dans la sphère politique. L'enjeu consiste à identifier, pour commencer, les liens entre nos vingt-deux entreprises MEM et les associations patronales. Ces associations remplissent une fonction de coordination au niveau économique et disposent d'une forte influence au niveau politique (SCHMITTER & STREECK 1999 [1981]). Elles jouent donc un rôle essentiel dans les mécanismes de coordination entre acteurs économiques et politiques. Nous observons en outre également l'accès direct dont les patrons MEM disposent au sein de la sphère politique, en identifiant les liens entre nos vingt-deux entreprises et les principaux lieux de décision politique en Suisse (Parlement et commissions extraparlimentaires). Au final, cette partie de la recherche poursuit deux objectifs distincts, mais complémentaires: le premier consiste à montrer l'évolution des mécanismes de coordination entre les élites MEM et le second vise à mettre en évidence la place des dirigeants familiaux dans ces réseaux de coordination. Nous partons de l'hypothèse que le déclin des positions des familles dans le contrôle des firmes et la financiarisation accrue du capitalisme à la fin du siècle ont contribué à l'érosion des mécanismes de coordination hors marché entre élites, soulignée par plusieurs auteurs (DAVID *et al.* 2009 b; WIDMER 2011 et 2012).

SOCIOLOGIE DES ÉLITES

Le troisième axe de recherche a pour but d'appréhender la question de l'évolution du capitalisme familial au sein du secteur MEM par le biais d'une analyse prosopographique de ses dirigeants et relève ainsi plus spécifiquement de la sociologie des élites. Chercher à établir le profil d'une catégorie d'acteurs occupant une position dirigeante dans la société consiste à partir du point de vue que l'accession à cette fonction est le résultat d'un processus sociologique (voir, entre autres, MILLS 1969 [1956]; BOURDIEU 1989; HARTMANN 2005). Certains critères, comme la formation ou le capital social, jouent un rôle fondamental dans le *processus de construction* de l'élite et de sa *reproduction*.

Il convient de préciser, pour commencer, ce que nous entendons par *élite*. Dans son ouvrage de référence sur l'«élite du pouvoir», le sociologue américain C. Wright Mills définit cette catégorie d'acteurs de la manière suivante: «*L'élite du pouvoir est composée d'hommes dont la situation leur permet de transcender le milieu ordinaire des hommes et des femmes ordinaires, et de prendre des décisions aux conséquences capitales*» (MILLS 1969 [1956]: 8). Pour l'auteur, c'est le fait d'occuper une fonction dirigeante dans une des trois principales sphères – politique, économique et militaire – de la société américaine qui s'avère déterminant pour faire partie de cette élite. Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons à une catégorie d'élite particulière, l'*élite économique* ou, plus précisément, à la fraction de cette élite que sont les dirigeants d'entreprise. Michael Useem (1980: 41) en donne la définition suivante: «*the corporate elite comprises the men and (the few) women who are in a position to exercise major influence*

over decisions and policies of [the] large companies ». Trois catégories d'acteurs sont alors en mesure d'exercer une telle influence selon l'auteur : les actionnaires détenant une fraction importante du capital de l'entreprise, les membres du conseil d'administration et les principaux directeurs exécutifs (USEEM 1980 : 41-42). En l'absence de données systématiques sur la première catégorie, notre étude se concentre principalement sur les deux autres groupes d'acteurs. Précisons cependant, nous y reviendrons ultérieurement, que la plupart du temps les principaux actionnaires siègent au sein du conseil d'administration.

Cette partie de la recherche vise en premier lieu à dresser un portrait collectif des acteurs occupant une position clé dans nos entreprises (présidents du conseil d'administration, administrateurs délégués et directeurs généraux), en se concentrant sur les indicateurs suivants : la nationalité, l'origine sociale, le grade militaire, la formation et l'âge. Elle permet, ce faisant, de combler une lacune, les élites économiques helvétiques étant dans l'ensemble, comme évoqué précédemment, encore mal connues. L'objectif sous-jacent consiste, en outre, à mettre en perspective les indicateurs retenus avec la problématique qui nous intéresse, en comparant le profil des dirigeants familiaux avec celui des dirigeants « non familiaux ». Par exemple, pour Chandler (1977), la complexité croissante de l'entreprise managériale aurait appelé une professionnalisation accrue de la fonction de manager et, partant, l'éviction progressive des dirigeants familiaux auxquels les compétences techniques nécessaires feraient défaut. Mais ces derniers sont-ils réellement moins qualifiés que les managers extérieurs, c'est-à-dire n'ayant pas de liens familiaux avec les propriétaires de la firme ? Cela reste à prouver. Par ailleurs, plusieurs études ont mis en évidence une transformation du profil sociologique des dirigeants des grandes entreprises suisses à la fin du siècle, qui témoignerait d'une transition vers une forme de capitalisme financier (DAVID *et al.* 2009 b et 2012 ; pour le secteur MEM, WIDMER 2011 et 2012). Ce changement passe en particulier par une augmentation du nombre de dirigeants étrangers siégeant dans les grandes entreprises suisses et par une formation de plus en plus tournée vers les sciences économiques, en particulier dans le domaine de la *business administration*. Observe-t-on une transformation similaire au sein des dirigeants des grandes entreprises MEM ?

Le deuxième objectif de cette partie consiste à mettre en lumière les liens interpersonnels entre les élites MEM créés par le biais des mandats communs dans les conseils d'administration en ayant recours, à nouveau, à une analyse de réseau. Celle-ci nous permet cette fois de tester le modèle de cohésion de classe, selon lequel la structure du réseau formé par les élites est un indicateur de la cohésion de la classe capitaliste (SCOTT 1985). De même que nous postulons, dans l'analyse du réseau interfirmes, que les entreprises familiales ont occupé une place centrale dans ce réseau, de même nous partons ici de l'hypothèse que les dirigeants familiaux ont contribué à renforcer la cohésion du réseau des élites pendant la majeure partie du siècle et, partant, leur cohésion de classe. Il s'agit en outre de déterminer dans quelle mesure cette cohésion a été mise à mal par la transition, à la fin du siècle, vers une forme de capitalisme financier, à l'instar des travaux d'Eelke Heemskerk et Meindert Fennema (2009) sur les Pays-Bas.

PLAN DE LA RECHERCHE

Ce livre se divise, outre l'introduction et la conclusion, en quatre parties principales. La première présente le cadre d'analyse général. Elle nous permet de revenir sur l'hypothèse de la persistance du capitalisme familial, en insérant le cas suisse dans une perspective comparative. Une attention particulière est portée à cet égard aux principales caractéristiques du capitalisme et de la gouvernance d'entreprise helvétiques, afin de mieux comprendre le système dans lequel les firmes familiales ont perduré jusqu'à nos jours. Nous revenons ensuite sur les questions ayant trait à la méthode, à la démarche et aux sources utilisées dans cette recherche.

La seconde partie présente les résultats de notre premier axe de recherche, qui vise à identifier l'évolution des formes de contrôle et de direction dans nos vingt-deux entreprises MEM. Elle nous permet de montrer que jusqu'aux années 1980, ces sociétés sont principalement contrôlées, et fréquemment dirigées, par des familles, les nouvelles familles établies dans la firme après sa fondation ayant fortement contribué à la persistance du capitalisme familial. Les deux dernières décennies du siècle sont cependant marquées par le déclin relatif de ce mode de gouvernance et la transition partielle vers une forme de capitalisme financier.

La troisième partie investit quant à elle la question des réseaux de coordination patronale. Elle met en évidence l'existence d'un réseau dense d'interconnexions entre les firmes et la place centrale jouée par les entreprises familiales. Ce mécanisme de coordination est renforcé par la forte insertion des membres de nos entreprises dans les principales organisations patronales. On observe, en outre, des liens directs entre les membres des entreprises MEM et les principaux lieux de décision politique. On constate à nouveau, cependant, une rupture à la fin du siècle, marquée par l'érosion des liens interfirmes, le retrait relatif des associations patronales et, partant, la remise en question des mécanismes de coordination hors marché entre les élites MEM longtemps en vigueur. Ces différents changements témoignent d'une transformation de la gouvernance d'entreprise en faveur d'un système plus libéral (WIDMER 2012), qui peut être mise en perspective avec l'érosion du capitalisme familial et la transition, inachevée, vers une forme de capitalisme financier énoncée précédemment.

La quatrième partie est consacrée à l'analyse socio-historique des dirigeants MEM. Elle montre que dans l'ensemble, les dirigeants familiaux possèdent un profil similaire aux dirigeants «non familiaux» : on n'observe pas de différence, en particulier, au niveau du critère déterminant de la formation. On constate en revanche un changement de profil pour l'ensemble des dirigeants à la fin du siècle, marqué par l'internationalisation croissante des membres des entreprises et par un accroissement important des études en sciences économiques, en particulier au niveau des formations en *business administration*, typiquement anglo-saxonnes. Ces mutations contribuent à expliquer la réorientation des stratégies d'une partie des entreprises MEM en faveur de la valeur actionnariale. Elles se répercutent en outre sur la structure du réseau des élites MEM : alors que ces dernières forment un groupe très cohésif durant la majeure partie du siècle, au sein duquel les dirigeants familiaux occupent une place centrale, cette cohésion est mise à mal à la fin de la période considérée.

Enfin, la conclusion revient sur les principaux résultats de cette recherche et nous permet d'affirmer que la théorie de la révolution managériale ne s'applique pas au cas de la Suisse – en ce qui concerne le secteur MEM tout du moins – puisque le capitalisme familial reste le mode de gouvernance dominant durant la majeure partie du siècle. Si on assiste par contre bel et bien au poids croissant des investisseurs institutionnels à la fin de la période considérée, ainsi qu'à une réorientation des stratégies en faveur de la valeur actionnariale au sein d'une partie de nos entreprises, nos résultats montrent que plusieurs firmes familiales ont été en mesure de résister ou de s'adapter à ces changements. Ce constat nous amène, en conséquence, à nuancer l'avènement du capitalisme financier.

I
LA PERSISTANCE DU CAPITALISME FAMILIAL
AU XX^e SIÈCLE : LE CAS SUISSE
DANS UNE PERSPECTIVE COMPARATIVE

1

DU CAPITALISME FAMILIAL AU CAPITALISME FINANCIER ?

«L'histoire des origines de la société industrielle s'épuise à découvrir des "révolutions", c'est-à-dire des ruptures, alors qu'elle devrait tenter de comprendre les continuités.»

(CARON 1985: 21)

Il est avant tout nécessaire de revenir sur la question de l'enchaînement des trois stades du capitalisme généralement distingués (familial, managérial et financier) afin de montrer comment les théories postulant l'avènement d'une forme de capitalisme qualifié de « managérial », issu de la seconde révolution industrielle, ont fortement contribué à associer le capitalisme familial à un stade d'organisation devant être dépassé dans une perspective de développement économique. Si, vers la fin du xx^e siècle, un grand nombre de recherches focalisent leur attention sur la transition vers un nouveau type de capitalisme, dit « financier » ou « actionnarial », on assiste, parallèlement, au développement considérable d'un courant de la littérature qui vise à mettre en évidence la forte persistance du capitalisme familial au cours du siècle, y compris dans les pays dits développés. Ce renouveau d'intérêt fait l'objet de la deuxième section de ce chapitre: nous présentons les recherches récentes qui permettent d'estimer le poids actuel des entreprises familiales dans le monde et de situer ainsi le cas helvétique dans une perspective comparative.

LES TROIS STADES DU CAPITALISME : UNE VISION ÉVOLUTIONNISTE

L'expression « gouvernance d'entreprise », qui trouve son origine dans la formulation anglo-saxonne équivalente *corporate governance*, est devenue très largement employée depuis une dizaine d'années, bien que sa définition demeure assez floue. Dans son acception de base, elle désigne le dispositif institutionnel et relationnel de

fonctionnement et de régulation appliqué aux différentes parties prenantes de l'entreprise (pour une synthèse sur la question, voir notamment PEREZ 2003). On distingue généralement trois modes successifs de gouvernance de l'entreprise, issus de trois formes de capitalisme: le capitalisme *familial*, le capitalisme *managérial* et le capitalisme *financier* (BATSCH 2002). Dans cette perspective, le capitalisme familial, associé à la première révolution industrielle, serait un mode de gouvernance historiquement dépassé et, par conséquent, voué à disparaître ou source de retard économique. Cette vision évolutionniste, qui relève à certains égards plus d'une construction historiographique que d'une vérité empirique, cache cependant une réalité beaucoup plus complexe. Elle a en outre contribué à donner du capitalisme familial une image négative et stéréotypée.

Le capitalisme familial entre conservatisme et retard économique

Le capitalisme familial est traditionnellement associé à la première révolution industrielle, pendant laquelle les entreprises naissantes, de petite taille, sont possédées *et* dirigées par leurs fondateurs, et fonctionnent essentiellement sur un mode d'autofinancement. La famille est alors au cœur du système de gouvernance de l'entreprise: «*The family represented an internal market for managerial labor, a source of funds for the establishment and expansion of the business and a trusted source of information*» (COLLI & ROSE 2008: 197). Pour ces premiers entrepreneurs, les liens familiaux jouent en effet un rôle fondamental dans l'établissement de connexions basées sur des relations de confiance, dans un contexte où d'autres alternatives sont à peu près inexistantes ou trop incertaines (JAMES 2006: 16; ROSE 1995: XIII). Jürgen Kocka (1995 [1981]) a par exemple montré, pour le cas de l'Allemagne, que les institutions propres au marché et à l'État ne sont pas suffisamment développées pendant les deux premiers tiers du XIX^e siècle pour résoudre les problèmes auxquels sont confrontées les entreprises naissantes.

Si l'apport des entreprises familiales à l'essor de la première révolution industrielle reste globalement incontesté (JONES & ROSE 1993: 1), leur rôle dans le développement ultérieur des nations modernes – et en particulier lors de la phase de la seconde révolution industrielle – est nettement plus controversé. Dès la fin des années 1940, le capitalisme familial fait l'objet de vives critiques, en particulier de la part des auteurs nord-américains issus de l'école de Harvard (voir à ce sujet ROSE 1995: XII-XVII). Ainsi, l'historien David S. Landes (1949 et 1951) explique le retard économique de la France par la persistance d'une forme de capitalisme dominé par des structures familiales de petite taille, empêtrées dans leur attitude conservatrice et peu encline à prendre des risques: «*In such a system, the compulsive urge toward growth inherent in business for the sake of business is either diluted or absent. The family firm, large or small, is run like a household or, more specifically, a bourgeois household*» (LANDES 1951: 338⁷). Cette vision a par la suite été critiquée

⁷ Précisons que la position de l'historien a changé par la suite: voir LANDES (1975), la postface rédigée par l'auteur dans l'ouvrage édité par Jean-Claude DAUMAS (2003) et son livre récent sur les dynasties d'entrepreneurs dans le monde (LANDES 2006, cf. chapitre 1).

ou nuancée par plusieurs auteurs, en particulier du côté des historiens français. Maurice Lévy-Leboyer dénonce ainsi les « idées préconçues » (1974: 9) accumulées contre le patronat français, insistant notamment sur l'importance des facteurs historiques – en particulier les grandes dépressions de la fin du XIX^e siècle et des années 1930 – qui ont contribué à la baisse de performance des grandes entreprises familiales françaises après la crise des années 1930 (LÉVY-LEBOYER 1984). Claude Fohlen (1978) conclut que l'évolution des entreprises françaises a en fait été très similaire à celles des autres pays capitalistes du XIX^e siècle et réfute l'idée selon laquelle le capitalisme familial aurait manqué d'esprit d'entreprise. Louis Bergeron souligne quant à lui le « *long processus d'adaptation du patronat familial [...] aux exigences techniques et financières de l'expansion, dans le contexte de l'innovation et du marché* » (BERGERON 1984: 291). La thèse de Landes connaît néanmoins un impact considérable durant plusieurs décennies et contribue à associer le capitalisme familial à des stéréotypes négatifs. Il en va de même de l'hypothèse de la révolution managériale, qui plonge elle aussi ses racines chez les auteurs nord-américains.

Séparation des fonctions entre contrôle et possession et révolution managériale

A la fin du XIX^e siècle, le développement des systèmes modernes de transport et de communication et l'essor des nouvelles technologies de production de masse liées à la seconde révolution industrielle font apparaître un nouveau type d'entreprise en Europe et aux États-Unis, plus intensive en capital. De nombreux auteurs ont perçu dans cette évolution l'avènement d'une nouvelle forme de capitalisme, caractérisé par la prise de pouvoir des managers. Au début des années 1930, l'ouvrage pionnier de deux auteurs américains, Adolf Berle et Gardiner C. Means, ouvre la voie aux thèses postulant le déclin du capitalisme familial: pour ces auteurs, la petite entreprise typique du XIX^e siècle, possédée et dirigée par des individus, cède la place à sa version moderne, la *corporate enterprise*, dont la taille croissante nécessite un apport accru de capitaux et provoque, en conséquence, la dispersion de l'actionnariat (BERLE & MEANS 1932). La multiplication du nombre de propriétaires aboutit dès lors, selon les auteurs, à deux conséquences majeures et directement liées: la séparation des fonctions entre *propriété* et *contrôle* et la perte de pouvoir des actionnaires au profit des managers. La propriété renvoie à la détention d'une part du capital-actions de l'entreprise, tandis que le contrôle se définit par le pouvoir de choisir les membres de la direction (BERLE & MEANS 1932: 69). Or, plus la dispersion de l'actionnariat est forte, plus le propriétaire devient un « agent passif » et plus les managers sont ainsi capables d'agir de manière indépendante, le contrôle managérial émergeant dans le contexte suivant: « *Ownership is so widely distributed that no individual or small group has even a minority interest large enough to dominate the affairs of the company* » (BERLE & MEANS 1932: 69 et 84). Les intérêts du manager, lorsqu'il ne détient pas une part conséquente du capital de l'entreprise qu'il dirige, peuvent dès lors diverger, voire même s'opposer à ceux des propriétaires qui seraient, pour leur part, essentiellement motivés par la question des profits (BERLE & MEANS 1932: 123).

Après la publication de l'ouvrage d'Adolf Berle et Gardiner C. Means, l'hypothèse d'une séparation des pouvoirs entre propriétaires et dirigeants et, partant, d'une séparation de leurs intérêts respectifs, a été largement développée, en particulier par des auteurs nord-américains. La thèse de la «révolution managériale», qui donne son titre, quelques années plus tard, à l'ouvrage de James Burnham (1942), s'impose durant plusieurs décennies comme modèle dominant dans les débats sur la gouvernance d'entreprise, ce qui aboutit à deux conséquences majeures, liées mais néanmoins distinctes, pour le propos qui nous intéresse. Plusieurs auteurs ont considéré, premièrement, que l'avènement du capitalisme managérial avait provoqué une reconfiguration des rapports de classe au sein des sociétés où la séparation des pouvoirs entre propriété et contrôle était effective (voir notamment PARSONS 1960 [1953]; BERLE 1954; PARSONS & SMELSER 1956; DAHRENDORF 1959):

«The basic phenomenon seems to have been the shift in control of enterprise from the property interests of founding families to managerial and technical personnel who as such have not had a comparable vested interest in ownership. This critical fact underlies the interpretation that what we may call the “family elite” elements of the class structure [...] hold a secondary rather than a primary position in the overall stratification system.» (PARSONS 1960 [1953]: 123, souligné par l'auteur)

En perdant le contrôle sur l'entreprise, et donc sur les moyens de production, la classe capitaliste traditionnelle formée par les familles propriétaires aurait perdu son statut de classe dominante (voir également PARSONS & SMELSER 1956: 246-294). Pour Berle (1954), on assisterait à l'avènement d'une nouvelle forme de capitalisme sans capitalistes, et Dahrendorf (1959) annonce l'ère de la société «postcapitaliste». Comme l'ont souligné Maurice Zeitlin (1974) et Mark Mizruchi (1982: 18-19), en postulant la dissolution de la classe capitaliste, ces auteurs invalident alors toute théorisation des conflits de classe et annoncent l'avènement d'un système politique pluraliste et démocratique pour la société américaine.

Sous l'influence croissante de l'école américaine, favorisée par la prépondérance des États-Unis dans l'économie mondiale, le capitalisme managérial a, en outre, de plus en plus été perçu comme la meilleure forme d'organisation possible; de façon corollaire, l'entreprise familiale a été considérée soit comme une forme de capitalisme vouée à disparaître, soit comme une entrave au développement et à la croissance (DAUMAS 2003; JONES & ROSE 1993). À la suite de Berle et Means, Alfred D. Chandler est devenu le représentant de ce courant de pensée auquel on fait le plus souvent référence. Dès les années 1970, l'auteur affirme que les grandes firmes américaines gérées par des managers salariés ont progressivement supplanté les établissements familiaux traditionnels au cours du XIX^e siècle et jusqu'à la Première Guerre mondiale (CHANDLER 1977). Pour lui, l'entreprise industrielle moderne représente une «structure de gouvernance» (CHANDLER 1990: 14) complexe et hiérarchisée, intégrant plusieurs unités ayant différentes fonctions. Cette complexité croissante – qui dépend plus du nombre d'unités que de la quantité de main-d'œuvre employée – aurait appelé une professionnalisation accrue des managers, les compétences techniques remplaçant l'héritage familial pour accéder

aux fonctions dirigeantes de l'entreprise (CHANDLER 1977). Pour l'auteur, le dynamisme et l'avantage compétitif qui caractérisent les firmes américaines et allemandes lors de la seconde révolution industrielle s'expliquent par le développement de cette nouvelle forme d'organisation reposant sur le manager salarié, figure distincte du propriétaire: contrairement à ce dernier, le manager effectue les investissements (au niveau de la production, de la distribution et de la gestion) qui assurent à la société sa croissance à long terme. À l'inverse, c'est le maintien d'un capitalisme familial ou « personnel » en Grande-Bretagne qui aurait empêché cette dernière de rester compétitive face à ses concurrents (CHANDLER 1986; 1990):

«The individuals and families who managed the enterprises that they controlled did invest earnings to maintain existing facilities. But they often preferred to pay out earnings in dividends rather than using them to make the extensive investments required to move into foreign markets or to develop new products in related industries.» (CHANDLER 1990: 595)

William Lazonick (1986; 1991) assimile également le déclin de la compétitivité des firmes britanniques à la fin du XIX^e siècle au maintien d'un capitalisme « de propriétaires » (*proprietary capitalism*), dominé par des familles soucieuses de préserver leurs intérêts au sein de l'entreprise, plutôt que de risquer d'en perdre le contrôle en adoptant une stratégie expansionniste. Ainsi, pour les auteurs défendant la thèse de la révolution managériale, le conflit d'intérêts entre propriétaires et managers s'explique par le fait que les premiers poursuivent la maximisation des profits comme objectif principal, tandis que les seconds seraient pour leur part plus intéressés par la croissance de l'entreprise à long terme.

Longtemps dominantes, les thèses engendrées par l'ouvrage de Berle et Means sont fortement critiquées à partir des années 1970, plusieurs auteurs remettant en question la présumée séparation des fonctions entre propriété et contrôle. Maurice Zeitlin (1974) affirme notamment que cette hypothèse bénéficie d'un étonnant consensus alors qu'elle manque de preuves empiriques, en particulier pour le cas des nations moins avancées que les pays dits développés. En analysant la structure du contrôle et de la propriété des grandes entreprises du Chili, l'auteur montre que la grande majorité des firmes « managériales » selon la définition de Berle et Means (1932) est, en fait, contrôlée par des groupes de propriétaires, et principalement par des familles (ZEITLIN *et al.* 1974; cf. chapitre 3). Michael Useem (1980) arrive à des conclusions similaires pour les États-Unis: pour lui, la question déterminante n'est pas de savoir si la firme est contrôlée par un manager, mais si les intérêts de ce dernier divergent de ceux des actionnaires. Or, la réponse est claire: *«Managerial interests are virtually indistinguishable from ownership interests»* (USEEM 1980: 47). Plusieurs facteurs permettent d'expliquer la proximité des intérêts entre managers et actionnaires: les premiers détiennent généralement une part du capital de l'entreprise, leurs revenus dépendent principalement du taux de profit de la société et ils risquent, enfin, de perdre leur place si les actionnaires sont insatisfaits (USEEM 1980: 47-49). Pour ces auteurs, la thèse de la révolution managériale est ainsi infirmée: *«Thus, it can be argued, stock dispersion has not transformed the*

capitalist character of large corporations or of the corporate elite» (USEEM 1980: 47-48).

À l'instar d'un François Caron dénonçant les « mythes historiographiques » engendrés par l'approche gestionnaire de l'entreprise (CARON 1997: 3320), la remise en question d'un passage progressif du capitalisme familial au capitalisme managérial prend une ampleur considérable à partir des années 1990 et se traduit notamment par une « réhabilitation » du capitalisme familial sur laquelle nous reviendrons ultérieurement (cf. chapitre 1). Dans une tout autre perspective, la thèse de la révolution managériale est également ébranlée par les premières formulations de la théorie de l'agence, qui postule que les rapports entre actionnaires et managers sont déterminés par une relation d'agence (JENSEN & MECKLING 1976). À la différence des auteurs mentionnés précédemment, les tenants de la théorie de l'agence – des économistes, essentiellement – n'invalident pas l'hypothèse d'une séparation des fonctions entre propriété et contrôle (voir par exemple FAMA & JENSEN 1983): c'est au contraire la position privilégiée du manager qui est au centre de leurs préoccupations, puisque, selon eux, le manager est un agent qui doit servir les intérêts de l'actionnaire. Le concept de relation d'agence s'est par la suite imposé dans les débats portant sur la gouvernance d'entreprise et représente « *le socle théorique du retour en force des actionnaires* » (REBÉRIOUX 2005: 55) et, partant, du développement d'une théorie promouvant la création de valeur actionnariale.

Réaction des actionnaires et avènement du capitalisme « financier »

Si le capitalisme managérial est supposé avoir supplanté le capitalisme familial, on assisterait par la suite, à partir de la fin des années 1970, à l'émergence d'une nouvelle forme de capitalisme qualifiée d'« actionnarial » ou de « financier », dominé par les investisseurs institutionnels et caractérisé par une réorientation des stratégies des firmes en faveur de la création de « valeur actionnariale », dont l'objectif premier consiste en une meilleure rémunération des actionnaires (voir notamment USEEM 1996; LAZONICK & O'SULLIVAN 2000; LORDON 2000; BATSCH 2002; REBÉRIOUX 2005). Cette transition, qui, à nouveau, s'observe en premier lieu aux États-Unis, trouve son origine dans le contexte des années 1970. Elle s'explique en grande partie par la transformation profonde de la structure de l'actionnariat des grandes firmes américaines (USEEM 1996; LORDON 2000). La concentration du capital financier, issue de la montée en puissance des fonds d'épargne collective et de la « gestion institutionnelle » au détriment du capitalisme d'actionnariat individuel (et donc dispersé) jusqu'alors dominant, permet aux actionnaires de reprendre le pouvoir (LORDON 2000: 125). Plus précisément, les investisseurs institutionnels chargés de gérer ces fonds d'investissement – parmi lesquels les fonds de pension jouent un rôle de premier plan – sont désormais en mesure d'exercer un poids décisif sur les stratégies des entreprises qu'ils financent par le biais de ces fonds (USEEM 1996). La transition vers une nouvelle forme de capitalisme trouve également son origine dans la crise économique des années 1970, au cours de laquelle les entreprises américaines doivent

faire face à une diminution de la croissance économique, une forte inflation et une compétition étrangère croissante, bon nombre d'entre elles voyant dès lors la valeur de leurs actions chuter (LAZONICK & O'SULLIVAN 2000 ; FLIGSTEIN & SHIN 2007).

Les années 1970 représentent ainsi un contexte favorable à l'élaboration du concept de création de valeur actionnariale, qui doit se comprendre à la fois, au niveau théorique, comme une nouvelle représentation de la firme et, concrètement, comme un ensemble de stratégies (REBÉRIOUX 2005 ; FLIGSTEIN & SHIN 2007). Il s'agit en effet d'une nouvelle représentation de la firme, car la réorientation des stratégies des entreprises en faveur de la valeur actionnariale peut être perçue comme une réaction des actionnaires à l'encontre de « *la toute-puissance managériale* » (BATSCH 2002 : 12). Si la question de la séparation des fonctions entre propriété et contrôle reste au cœur de l'approche basée sur la valeur actionnariale, celle du rapport de pouvoir entre propriétaires et managers est désormais renversée : alors que dans la perspective de la révolution managériale, la dispersion des actionnaires avait provoqué la perte de pouvoir de ceux-ci au profit de ceux-là, la concentration du capital financier permet au contraire une reconfiguration des rapports de pouvoir en faveur des propriétaires. On retrouve, dans cette perspective, les fondements de la théorie de l'agence. En effet, l'idée principale défendue par les promoteurs de la valeur actionnariale est que le manager doit être au service de l'actionnaire et de lui seul, et qu'il incombe au premier de gérer l'entreprise de manière à dégager un profit maximum pour le second (FLIGSTEIN 2001 ; FLIGSTEIN & SHIN 2007). La création de valeur actionnariale implique ainsi, concrètement, un nouveau mode de gestion de l'entreprise destiné à répondre à l'objectif susmentionné, qui s'érige en modèle de gouvernance dominant dans les firmes nord-américaines au cours des deux dernières décennies du *xx^e* siècle (LAZONICK & O'SULLIVAN 2000). Durant cette période, les grandes firmes américaines passent en effet d'un mode de gestion basé sur le principe de « *retain and reinvest* » à une pratique axée sur le principe de « *downsize and distribute* » (LAZONICK & O'SULLIVAN 2000 : 17ss) : alors que le premier consistait à garder une partie des revenus, notamment pour rémunérer les employés, et à en réinvestir une autre dans des stratégies permettant l'expansion de l'entreprise, le second se distingue par une série de mesures visant à générer des profits qui sont redistribués aux actionnaires. Ces mesures consistent, essentiellement, en un recentrement des sociétés sur leurs activités principales (*core business*), un processus de fusion avec des firmes exerçant leurs activités dans des secteurs industriels similaires (tandis que les fusions impliquant une diversification diminuent fortement) et des licenciements massifs (FLIGSTEIN & SHIN 2007 : 400-404).

Si la théorie de la valeur actionnariale s'est à la fin du *xx^e* siècle largement imposée dans les débats contemporains sur la gouvernance d'entreprise, l'ampleur de sa mise en œuvre dans la pratique reste plus difficile à évaluer, en particulier pour les pays non anglo-saxons (LORDON 2000 ; DORE *et al.* 1999). Plusieurs études ont cependant montré que la gouvernance d'entreprise en Suisse se réoriente en faveur des actionnaires à la fin du siècle, et plus précisément au cours des années 1990 (voir notamment SCHNYDER 2007 ; DAVID *et al.* 2015).

LA PERSISTANCE DU CAPITALISME FAMILIAL AU XX^e SIÈCLE

Pendant plusieurs décennies, le capitalisme familial a été perçu par de nombreux observateurs comme un mode de gouvernance pétri de conservatisme ou historiquement dépassé, des auteurs comme David S. Landes ou Alfred D. Chandler ayant profondément influencé le champ de l'histoire économique. Dès les années 1980, la question du capitalisme familial connaît cependant un regain d'intérêt croissant dans différentes disciplines ayant pour objet d'étude l'entreprise, aussi bien du côté des historiens que de celui des économistes, favorisé par la forte persistance de ce mode de gouvernance. De nombreuses recherches montrent en effet que les entreprises familiales n'ont en réalité jamais cessé de jouer un rôle fondamental dans l'économie des pays dits développés : «*The family has played and continues to play a decisive role in the form of economic organization characterized by the legal transfer of ownership rights, a type of organization best described by the term "capitalism"*» (JAMES 2006 : 2). En mettant en évidence la persistance du phénomène sur le long terme, ces recherches contribuent à «réhabiliter» le capitalisme familial. David S. Landes lui-même publie, plus d'un demi-siècle après ses articles attaquant de manière virulente le conservatisme du capitalisme familial français, un ouvrage de vulgarisation sur les grandes dynasties d'entrepreneurs dans le monde, dont le ton de l'introduction contraste franchement avec ses anciens écrits : «*We can learn a great deal about business from these dynasties ; moreover, these are extraordinary men and women, full of eccentricities and genius, and they provide a wealth of entertaining tales*» (LANDES 2006 : IX). De plus en plus d'auteurs remettent en outre en question l'approche développée par l'historien Alfred D. Chandler, donnant ainsi lieu à une réinterprétation du rôle du capitalisme familial dans la seconde révolution industrielle.

La remise en question du modèle chandlerien

La plupart des études récentes sur le capitalisme familial qui s'insèrent dans le champ de l'histoire économique (*Economic History* et *Business History*) tendent à mettre en avant la forte persistance de cette forme d'organisation d'une part et sa capacité d'adaptation aux deuxième et troisième révolutions industrielles d'autre part. La question a notamment fait l'objet de plusieurs contributions dans un numéro de la revue *Business History* paru en octobre 1993. Keetie Sluyterman et Hélène Winkelman (1993) affirment ainsi que les firmes familiales ont joué un rôle essentiel dans le développement économique des Pays-Bas lors de la deuxième révolution industrielle : «*Concentrating on a few products, the family firms were able to compete successfully with large, diversified companies which had to divide their attention over many products and markets*» (SLUYTERMAN & WINKELMAN 1993 : 176). Emmanuel Chadeau (1993) montre quant à lui que les grandes firmes familiales françaises ont également réussi à se maintenir dans les principaux secteurs industriels durant la période d'entre-deux-guerres, et même au-delà. Ces familles ont réussi à préserver le contrôle de leurs entreprises sans

renoncer à mettre en place des stratégies expansionnistes, en ayant, notamment, recours à la constitution de sociétés holding. Même aux États-Unis, il apparaît que les entreprises familiales ont continué à jouer un rôle prépondérant dans le développement industriel de certaines régions bien après que la firme managériale s'est globalement imposée: c'est ce qu'illustre le parcours d'une longue dynastie d'entrepreneurs dans le secteur textile de Philadelphie, relaté par Philip Scranton (1993). De son côté, Roy Church (1993) entreprend une analyse comparative des entreprises familiales en Grande-Bretagne, aux États-Unis, en Allemagne et au Japon pour la période couvrant la fin du XIX^e et le premier tiers du XX^e siècle, qui lui permet d'affirmer que cette structure de gouvernance n'est pas, en tant que telle, incompatible avec une forme de compétitivité ou de performance économique. L'auteur montre notamment que si la persistance du capitalisme familial représente *peut-être* un facteur explicatif du déclin économique de la Grande-Bretagne pour la période considérée, le développement industriel du Japon repose au contraire en grande partie sur les *zaibatsu* – grands conglomérats contrôlés par des familles. Si les firmes familiales des deux pays présentent de fortes similitudes au niveau de leurs structures respectives, elles mettent cependant en place des stratégies fondamentalement différentes. L'auteur conclut ainsi: «*Greater attention should be paid to the cultural differences which produced contrasting behaviour and performances regardless of the major characteristics of corporate structures*» (CHURCH 1993: 30).

Plus récemment, Leslie Hannah (2007) a montré, dans un article également paru dans la revue *Business History*, que contrairement aux idées reçues, la séparation entre propriété et contrôle au sein des entreprises cotées en bourse est au début du XX^e siècle nettement plus avancée en France et en Grande-Bretagne qu'en Allemagne et aux États-Unis, en particulier dans les cas des chemins de fer et du secteur financier, alors dominants dans le marché des capitaux. L'auteur souligne en outre que le capitalisme familial ou personnel représente plus la norme qu'une exception (HANNAH 2007: 414) dans le secteur industriel (exploitation minière et industrie de transformation), remettant ainsi en question les conclusions formulées par Chandler: «*Alfred Chandler's key error, for example, is not in diagnosing personal ownership on some British industrial boards (there was a lot of it about), but in creatively imagining that it was not more prevalent in the contemporary USA and Germany*» (HANNAH 2007: 423).

Ces différentes études ont contribué à remettre en question l'idée selon laquelle le capitalisme familial représente soit un mode de gouvernance voué à disparaître, soit une entrave au développement ou à la croissance de l'entreprise. Les contributions portant sur des pays européens ont en particulier permis de réfuter la thèse de Chandler qui associait, nous l'avons vu, le déclin de l'industrie britannique au maintien d'une forme de capitalisme «personnel»:

«There is an emerging consensus among European business historians that British "personal capitalism" was less the product of unique cultural failure than part of a general, European-wide, business phenomenon before the Second World War. It is also apparent

that, whatever its consequences in Britain, elsewhere in Europe family capitalism cannot be especially equated with failure or missed opportunities.» (JONES & ROSE 1993 : 13)

L'étude d'Harold James (2006), qui compare l'évolution de trois dynasties d'entrepreneurs – les Wendel en France, les Haniel en Allemagne et les Falck en Italie – vient confirmer ces propos. Pour l'auteur, la forte persistance du capitalisme familial en Europe continentale s'expliquerait par le fait que le recours à cette forme de capitalisme est particulièrement favorisé dans les moments où l'État échoue à promouvoir la croissance économique : « *Continental European history is especially rich in such moments of crises of "State capitalism", and this [...] is the most fundamental reason for the striking success and dynamism in Europe of the family model* » (JAMES 2006 : 9). La famille jouerait, dans cette perspective, un rôle d'*intermédiaire* entre l'État et le marché.

Plusieurs historiens ont montré, en outre, que les entreprises familiales se sont maintenues bien au-delà de la seconde révolution industrielle : en fait, le capitalisme familial représente, globalement, la norme à la fin du ^{xx}e siècle, non seulement en Europe, mais également dans les pays anglo-saxons et non occidentaux (voir par exemple JONES & ROSE 1993 ; COLLI 2003 ; COLLI & ROSE 2008). Si ces auteurs s'accordent sur l'importance d'une comparaison internationale, ils relèvent également les difficultés qui sous-tendent une telle démarche, la définition de l'entreprise familiale étant loin d'être universelle et communément admise (nous reviendrons plus en détail sur ce point crucial dans le chapitre 3). Autrement dit, un changement de définition est susceptible de faire varier les chiffres de manière considérable et ceux-ci doivent en conséquence être appréhendés avec prudence. En gardant ces réserves à l'esprit, ces comparaisons permettent néanmoins de dégager certaines grandes tendances dignes d'intérêt. Le tableau 1 donne un aperçu de la place globale des entreprises familiales dans plusieurs pays ayant différents niveaux de développement.

Bien que la grande majorité des firmes familiales soient de petite taille, elles représentent, contrairement à une idée répandue depuis la thèse de la révolution managériale, une part importante des plus grandes sociétés (cf. graphique 1 infra), montrant de ce fait que la propriété familiale n'est pas forcément incompatible avec une stratégie expansionniste (CROUZET 1996) et que cette stratégie n'aboutit pas nécessairement à une perte de contrôle des familles propriétaires : « [...] *where a relatively large size requires some degree of separation between ownership and control, compelling the owner family to float a part of the stock capital, the "proprietor" can maintain a de facto control over the enterprise with a small minority shareholding* » (COLLI 2003 : 18). Lubinski *et al.* (2011) ont par exemple mis en évidence la très forte résilience des entreprises familiales en Allemagne. Selon leur étude, plus de la moitié des cent plus grandes firmes familiales recensées pour ce pays en 2005 ont été fondées au début des années 1870, soit au commencement de la seconde révolution industrielle, les auteurs concluant ainsi : « *These firms increased their scale and scope before the First World War while strongly keeping – in opposition to what Chandler or Landes have suggested – family ownership and control* » (LUBINSKI *et al.* 2011 : 8).

Tableau 1. Poids des entreprises familiales, 1995-2000

PAYS	POURCENTAGE D'ENTREPRISES FAMILIALES PARMIS LES FIRMES INSCRITES AU REGISTRE DU COMMERCE	EN POURCENT DU PIB
Italie	75-95	–
Espagne	70-80	65
Royaume-Uni	75	–
Suède	90-95	–
Suisse	85	–
Pays-Bas	74	54
Belgique	70	55
Allemagne	60	55
Pologne	50-80	35
Portugal	70	60
États-Unis	95	40
Brésil	90	65
Inde	–	65

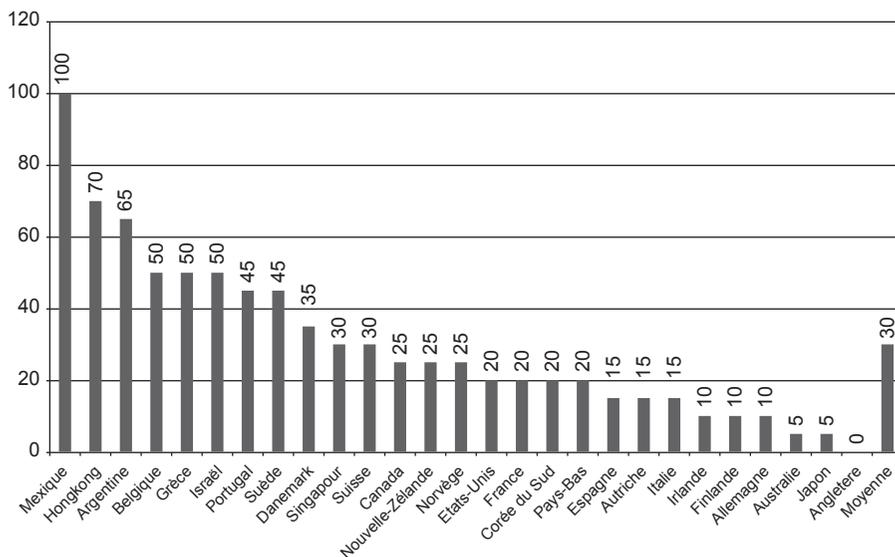
Source : COLLI & ROSE (2008 : 201)

Persistance du contrôle familial dans les grandes entreprises

La question du contrôle exercé par les actionnaires familiaux dans les grandes firmes a en particulier été développée par plusieurs recherches récentes axées sur le thème de la gouvernance d'entreprise, souvent effectuées par des économistes qui adoptent pour leur part une approche quantitative. Ces études développent, ce faisant, une nouvelle problématique issue de la théorie classique de l'agence : plutôt que de se concentrer sur la question de la relation de pouvoir – ou d'agence – entre propriétaires et managers, ces recherches se focalisent désormais sur les rapports de pouvoir au sein de la classe propriétaire elle-même, ou, plus précisément, sur la question de l'expropriation des actionnaires minoritaires par les actionnaires majoritaires (VILLALONGA & AMIT 2009 : 3047). Issue de ce courant, l'étude comparative de La Porta *et al.* (1999) sur la propriété des vingt plus grandes sociétés cotées en bourse dans vingt-sept pays dits développés à la fin du siècle montre que, exception faite des économies où les actionnaires minoritaires bénéficient d'une très bonne protection, ces grandes firmes sont dans l'ensemble contrôlées par un actionnaire majoritaire. En outre, leurs résultats mettent en évidence la forte persistance de la propriété familiale : « *It is [...] surprising that by far the dominant form of controlling ownership in the world is not that by banks and other corporations, but rather by families* » (LA PORTA *et al.* 1999 : 496). Défini comme tel lorsqu'un actionnaire individuel ou une famille détient

directement ou indirectement 20 % des droits de vote⁸, le contrôle familial est estimé en moyenne à 30 %, les deux extrêmes étant d'un côté le Mexique (100 %) et de l'autre l'Angleterre (0 %) (cf. graphique 1).

Graphique 1. Pourcentage d'entreprises contrôlées par un actionnaire individuel ou une famille parmi les 20 plus grandes sociétés cotées en bourse, par pays, 1995



Source : LA PORTA *et al.* (1999 : 492) dans ERNST & YOUNG (2005 : 8)

Le graphique ci-dessus permet de conclure que ni l'accroissement d'une firme ni l'ouverture de son capital ne sont incompatibles avec le maintien d'un contrôle familial (ou individuel, puisque les actionnaires individuels sont inclus dans la définition du capitalisme familial retenue par les auteurs) sur la société. Les auteurs montrent notamment que ce contrôle familial s'exerce fréquemment par le biais d'une structure de type pyramidale (possession d'une majorité des actions d'une société qui elle-même détient la majorité des actions d'une autre entreprise). L'étude indique en outre que dans au moins 69 % des cas où l'entreprise est contrôlée par une famille, cette dernière est également impliquée dans sa gestion (LA PORTA *et al.* 1999 : 500). Les auteurs remettent ainsi en question les postulats formulés par Berle et Means (1932) concernant la dispersion de l'actionnariat des firmes modernes.

⁸ Nous reviendrons ultérieurement sur les problèmes posés par cette définition (cf. chapitre 3) qui nous amènent, encore une fois, à appréhender ces comparaisons avec prudence ; à nouveau, nous jugeons cependant utile de présenter ces résultats, qui permettent de dégager des tendances générales.

Même aux États-Unis, où la dispersion de l'actionnariat est particulièrement forte, les familles fondatrices ont pu maintenir un degré de contrôle prépondérant dans plus d'un tiers des 500 plus grandes entreprises et dans plus de la moitié des sociétés cotées en bourse (VILLALONGA & AMIT 2009 : 3048). En analysant finement les différentes configurations de rapports possibles entre la part de capital investi, le pourcentage de droits de vote détenu et la répartition des sièges au conseil d'administration entre les actionnaires des grandes firmes américaines, Belén Villalonga et Raphael Amit (2009) montrent que les familles fondatrices sont les seuls *blockholders* dont les droits de contrôle sur l'entreprise excèdent en moyenne les droits au dividende. Différents mécanismes leur permettent de maintenir ce déséquilibre en leur faveur, parmi lesquels, principalement, l'émission de différentes catégories d'actions n'offrant pas le même nombre de votes (*dual-class stock*), une surreprésentation au conseil d'administration et des arrangements concernant les droits de vote (formation d'une coalition entre différents actionnaires qui mettent en commun leurs droits de vote).

Ainsi, au lieu de vouloir déterminer si la firme familiale est en elle-même une structure de gouvernance efficace ou non – question, nous l'avons vu, sur laquelle les débats se sont pendant longtemps focalisés –, les recherches récentes sur le capitalisme familial tentent plutôt d'expliquer *comment* cette forme de gouvernance s'est maintenue jusqu'à nos jours et montrent que cette question ne peut être résolue sans prendre en compte de multiples facteurs, tels que le contexte historique, géographique et institutionnel dans lequel ces firmes sont implantées :

«It is most misleading to develop a general thesis about the lack of competitiveness – or otherwise – of family firms. The “family firm” cannot be used as a generic term which somehow embraces the strategy and structures of all firms which are managed by families. The scale, scope, boundaries, organisation and legal status of family firms vary historically, between sectors and between countries.» (JONES & ROSE 1993 : 4)

Le cas suisse : état de la recherche

Bien que la question du capitalisme familial fasse l'objet d'un regain d'intérêt croissant de la part des chercheurs depuis la fin du xx^e siècle, le cas helvétique reste, à l'heure actuelle, relativement méconnu. Ce constat est d'autant plus surprenant que la Suisse fait partie des pays qui se distinguent par une forte persistance du capitalisme familial. Si l'on revient aux études comparatives présentées ci-dessus, on constate en effet que, globalement, la proportion d'entreprises helvétiques qui peuvent être qualifiées de familiales est estimée à 85 % (cf. tableau 1 supra), ce qui place le pays après la Suède et les États-Unis, mais avant les Pays-Bas, la Belgique et l'Allemagne par exemple. En ce qui concerne les plus grandes sociétés cotées en bourse contrôlées par un actionnaire individuel ou une famille, la Suisse se situerait exactement dans la moyenne (30 %, cf. graphique 1 supra) des pays recensés par l'étude de La Porta *et al.* (1999). Cependant, elle remonte fortement dans le classement si l'on réduit l'échantillon aux États dits développés et occidentaux, puisque

les pays pour lesquels le contrôle familial est le plus fort sont le Mexique (100 %), Hong Kong (70 %) et l'Argentine (65 %). Ainsi, le pourcentage de grandes entreprises cotées en bourse et contrôlées par une famille semble plus important en Suisse qu'en Norvège, en France ou encore aux Pays-Bas.

On dispose à l'heure actuelle de deux études d'envergure portant spécifiquement sur le capitalisme familial en Suisse pour la période récente. La première, «*Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz*», a été menée par des chercheurs de l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (*Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen*) de l'Université de Saint-Gall et recense des données pour 7 000 entreprises suisses pour l'année 2004 (FREY *et al.* 2004). Une définition relativement large du capitalisme familial a été adoptée par les auteurs: «*Il s'agit d'une entreprise familiale lorsque l'entreprise est, ou peut être, influencée de manière substantielle par une ou plusieurs familles*» (FREY *et al.* 2004: 2, notre traduction⁹). Le poids de la famille est mesuré au niveau de la détention du capital, ainsi qu'au niveau de l'influence de la famille au sein des organes dirigeants de l'entreprise (conseil d'administration et comité exécutif) – la détention d'une part de capital étant néanmoins considérée comme une condition de départ nécessaire. Selon cette étude, la part relative des entreprises familiales parmi les sociétés helvétiques s'élèverait globalement au début des années 2000 à 88,4 % (soit une estimation légèrement supérieure à celle mentionnée par Colli & Rose 2008), cette proportion diminuant considérablement avec la taille croissante de l'entreprise (FREY *et al.* 2004: 5).

La seconde étude, publiée l'année suivante, a été menée conjointement par l'institut susmentionné et le cabinet d'audit Ernst & Young (ERNST & YOUNG 2005). Elle se focalise plus spécifiquement, en partant des résultats de la première recherche, sur les entreprises cotées en bourse: à l'instar de La Porta *et al.* (1999), les auteurs définissent une entreprise familiale comme telle lorsqu'elle est contrôlée par un actionnaire individuel ou une famille détenant directement ou indirectement 20 % des droits de vote, ce qui correspondrait en Suisse en moyenne à 14,2 % du capital. Malgré certaines réformes introduites à la fin du siècle (voir *infra*), en 2004 la part d'entreprises contrôlées par des structures familiales reste importante, puisqu'elle représente 37 % des sociétés cotées en bourse. Ainsi, pour ne mentionner que quelques exemples, les familles Schindler et Bonnard détiennent 65,1 % des actions de la holding Schindler AG, la famille Bertarelli possède, jusqu'à sa vente à l'entreprise allemande Merck, 71,54 % des actions de Serono SA et les Kudelski 63,6 % de l'entreprise Kudelski SA (ERNST & YOUNG 2005: 9 et 23). Si dans la plupart des cas de figure, la famille représente nommément l'actionnaire majoritaire dans la société, elle peut également exercer une participation indirecte par l'intermédiaire d'une société entièrement possédée par elle, ou, plus rarement, par le biais d'une structure pyramidale (ERNST & YOUNG 2005: 9).

⁹ Citation originale: «*es [handelt] sich um ein Familienunternehmen, wenn das Unternehmen durch eine oder mehrere Familien substantiell beeinflusst wird oder werden kann.*»

Outre les deux études susmentionnées, on peut encore citer pour la période récente celles de la Banque Julius Bär (BANK BÄR 1991 et 1996) qui, sans porter spécifiquement sur la question du capitalisme familial helvétique, montrent que dans les années 1990 un nombre important des plus grandes entreprises suisses sont contrôlées par un actionnaire majoritaire détenant moins de 30 % du capital-actions. Ces études soulignent en outre qu'une très forte proportion des sociétés anonymes suisses ne sont même pas ouvertes au public : au début des années 1990, seules 220 sociétés anonymes parmi les 150 000 recensées sont cotées en bourse (soit 0,15 %), auxquelles viennent s'ajouter entre 100 et 200 firmes dont les titres sont régulièrement négociés hors bourse (BANK JULIUS BÄR 1991 : 4). L'importance de ces sociétés non cotées, parmi lesquelles pèsent fortement les entreprises familiales, ne se manifeste pas seulement par leur nombre, mais également par le chiffre d'affaires qu'elles réalisent : « [Les sociétés familiales et les filiales non cotées des groupes nationaux et étrangers] *représentent plus de la moitié des 100 entreprises industrielles réalisant le plus grand chiffre d'affaires* » (BANK JULIUS BÄR 1991 : 4, notre traduction¹⁰).

Du côté des historiens, la plupart des recherches sur ce thème existent sous la forme de monographies centrées sur une entreprise¹¹ ou une famille : c'est le cas, par exemple, de la thèse de François Jéquier sur le parcours de l'entreprise horlogère familiale Fleurier Watch Co SA (JÉQUIER 1972) et de son étude approfondie portant sur la famille Le Coultre ayant fondé la société horlogère du même nom (JÉQUIER 1982 et 1983). De nombreuses contributions de la série *Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik* dédiée, comme son titre l'indique, aux pionniers suisses de l'économie et de la technique, sont consacrées à l'histoire de dynasties d'entrepreneurs¹². En ce qui concerne le secteur MEM, on dispose à l'heure actuelle de plusieurs contributions abordant l'histoire d'une firme ou d'une famille d'entrepreneurs sous l'angle du capitalisme familial. Dans sa thèse portant sur l'entreprise vaudoise Paillard, Laurent Tissot (1987) montre que sa transformation juridique en société anonyme au début des années 1920 n'élimine pas le caractère familial de l'affaire, qui reste aux mains des familles Paillard et Thorens. De son côté, Margrit Müller (1996) décrit l'évolution de deux dynasties d'entrepreneurs depuis le XIX^e siècle jusqu'à nos jours, dont la famille von Moos se trouvant à la tête de la société du même nom, montrant qu'une certaine flexibilité dans le contrôle de

¹⁰ Citation originale : « *Unter den 100 umsatzstärksten Industrieunternehmen machen [die Familiengesellschaften und die nichtkотиerten Töchter von in- und ausländischen Konzernen] mehr als die Hälfte aus.* »

¹¹ Les publications d'entreprises, éditées généralement à l'occasion d'un anniversaire ou jubilé de la firme, ne sont pas prises en compte dans la présentation qui suit.

¹² Les références suivantes sont notamment consacrées aux origines d'une entreprise familiale retenue dans le cadre de cette recherche : Walter KELLER (1963) s'intéresse aux ateliers télégraphiques développés par Gustav Adolf Hasler, et repris par son fils Gustav ; Walter LABHART (1984) retrace l'histoire des fondateurs de l'entreprise Sulzer ; Markus MÄDER (1988) revient sur les trois premières générations de la famille ayant fondé Saurer ; le premier volume d'Alfred FURRER (1995) est également consacré aux trois premières générations de la famille Rieter, à l'origine de l'entreprise du même nom ; Adrian KNOEPFLI (2002) remonte aux quatre premières générations de la dynastie ayant créé l'entreprise Georg Fischer ; enfin, Andreas NEF et Andreas STEIGMEIER (2006) reviennent sur le parcours de Johann Bucher-Manz, fondateur des ateliers mécaniques Bucher, et sur celui de deux de ses successeurs, Jean Bucher-Guyer et Walter Hauser-Bucher.

l'entreprise leur a permis de rester compétitives sur la scène économique pendant plus de six générations. Les contributions suivantes ne se focalisent pas spécifiquement sur la dimension familiale de l'entreprise, mais accordent une place importante à cet aspect. Hannes Siegrist (1981) s'intéresse ainsi à la transformation de l'entreprise familiale Georg Fischer, fondée à la fin du XVIII^e siècle, en firme managériale un siècle plus tard. L'histoire de Saurer retracée par Hans Ulrich Wipf, Mario König et Adrian Knöpfli (WIPF *et al.* 2003) revient également sur la persistance de la dynastie fondatrice au sein de la société depuis sa fondation en 1853, et sur son déclin au cours des années 1930. On peut encore mentionner la thèse d'Alain Cortat (2009) portant sur le cartel de l'industrie suisse des câbles, qui accorde une place importante à la question du capitalisme familial, plusieurs des sociétés traitées étant de fait des entreprises familiales. D'autres ouvrages portant plus largement sur le capitalisme helvétique abordent également la dimension familiale sans que, là non plus, cette dernière ne constitue explicitement le cœur de la recherche (GIOVANOLI 1939; POLLUX 1945; STUCKI 1970; HOLLIGER 1974; HÖPFLINGER 1978); ces travaux traitent, en fait, plus largement de la question de la concentration du pouvoir et de la propriété, et nous y reviendrons ultérieurement (cf. chapitre 2).

Il existe ainsi, à l'heure actuelle, une lacune dans les études sur le capitalisme familial pour le cas helvétique, aucune étude n'ayant analysé l'évolution générale du phénomène sur le long terme. L'objectif premier de cette recherche consiste donc à aborder la question du capitalisme familial en Suisse à la fois dans une perspective plus large que celle limitée par l'étude de cas et dans sa dimension historique. À l'instar de la majorité des recherches récentes présentées précédemment dans ce chapitre, nous partons du principe que vouloir déterminer si l'entreprise familiale est par définition une structure de gouvernance efficace ou non est une question erronée. Ces recherches montrent que les entreprises familiales doivent plutôt être étudiées en tenant compte de l'environnement national – voir local (JONES & ROSE 1993) – dans lequel elles sont implantées. Cette question fait l'objet du chapitre suivant.

2

CAPITALISME FAMILIAL ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN SUISSE : UN APERÇU HISTORIQUE

Ce chapitre a pour but de revenir sur les principales caractéristiques du capitalisme helvétique qui permettent de mieux comprendre le système dans lequel les firmes familiales ont persisté jusqu'à nos jours. Pendant la majeure partie du siècle, la Suisse fait clairement partie des économies de marché dites *coordonnées* et le système suisse de gouvernance d'entreprise peut être assimilé, globalement, au modèle d'Europe continentale, par opposition au modèle anglo-saxon. La première partie de ce chapitre présente de manière synthétique les caractéristiques de ce modèle de coordination et, plus spécifiquement, ses conséquences au niveau de la gouvernance d'entreprise. Elle montre que pendant la majeure partie du siècle, le système helvétique se distingue par un réseau interfirmes très dense, une forte concentration de la propriété et un cadre législatif peu contraignant qui laisse une large place à l'autorégulation par les acteurs de la sphère privée : ces deux dernières caractéristiques, en particulier, contribuent à expliquer la persistance du capitalisme familial. La deuxième partie du chapitre revient quant à elle sur les changements qui surviennent à la fin du siècle et qui remettent en question les mécanismes traditionnels de coordination entre les élites suisses.

UNE ÉCONOMIE DE TYPE COORDONNÉE

L'approche dite «*variétés du capitalisme*», formalisée par Peter Hall et David Soskice (2001), propose un nouveau cadre d'analyse pour appréhender les similarités et les différences institutionnelles entre les économies dites développées. Elle a notamment pour but de ramener l'entreprise, «*acteur fondamental de l'économie capitaliste*» (HALL & SOSKICE 2002 : 53¹³), au centre de l'analyse, et ce dans une perspective relationnelle. En se focalisant sur cinq sphères d'activité de l'entreprise – les relations

¹³ L'article «Les variétés du capitalisme» paru en 2002 dans la revue *L'année de la régulation* consiste en une traduction de l'introduction de l'ouvrage de HALL et SOSKICE *Varieties of Capitalism*, publié l'année précédente.

industrielles, la formation professionnelle et l'éducation de la main-d'œuvre, les formes de financement et de contrôle de la firme, les relations interentreprises et le rapport aux salariés – Peter Hall et David Soskice distinguent deux types principaux d'économie politique: les économies de marché *libérales*, qui fonctionnent essentiellement sur un principe concurrentiel et dont les États-Unis représentent un cas idéal-typique, et les économies de marché *coordonnées*, représentées typiquement par l'Allemagne, qui reposent pour leur part sur une coordination des actions entre acteurs hors marché. Les auteurs postulent, à partir de cette dichotomie, que les stratégies des entreprises sont conditionnées par les structures institutionnelles: «*Les différences concernant le cadre institutionnel de l'économie politique génèrent des différences systématiques dans la stratégie des entreprises entre les économies de marché libérales et les économies de marché coordonnées*» (HALL & SOSKICE 2002: 63).

Plusieurs critiques ont été formulées à l'encontre du modèle proposé par Hall et Soskice (2001)¹⁴: on relèvera en particulier l'aspect statique de l'analyse et l'absence de perspective historique, contrairement, par exemple, à l'approche de Dore *et al.* (1999). On soulignera également le caractère schématique et, partant, réducteur, de la dichotomie proposée, qui peine à rendre compte des diversités entre les pays appartenant au même idéal-type (AGUILERA & JACKSON 2003). Comme Gary Herrigel et Jonathan Zeitlin (2010: 667) l'ont souligné, le modèle élaboré par Peter Hall et David Soskice pose néanmoins de nouveaux défis aux historiens en ce qui concerne leur interprétation des différentes formes de capitalisme: «*Business historians need to shed – if they have not done so already – the old Chandlerian paradigm of a teleological hierarchy among global business systems, where the best and most competitive paths lead in the direction that the United States has already traversed.*» L'intérêt de l'approche dite «*variétés du capitalisme*» consiste notamment à mettre en évidence l'importance jouée par le cadre institutionnel dans la formation des différents systèmes de gouvernance qui peuvent, en conséquence, être également classés selon la dichotomie opposant le modèle anglo-saxon au modèle d'Europe continentale. Plus précisément, le premier se caractérise par l'importance des marchés boursiers dans le financement des entreprises, un actionariat fortement dispersé, une séparation entre les fonctions de propriété et de contrôle de l'entreprise, peu de participations croisées et d'interconnexions entre les conseils d'administration des sociétés et un cadre légal assurant la protection des actionnaires minoritaires. À l'opposé, le second se distingue par un système financier reposant sur les grandes banques, une forte concentration de l'actionariat et des relations étroites entre managers et propriétaires, un système de participations croisées et d'interconnexions relativement denses entre les firmes et un cadre légal favorisant les *insiders* de l'entreprise, à savoir les gros actionnaires et les managers (DAVID *et al.* 2015: 22-24; STREECK & YAMAMURA 2001; AGUILERA & JACKSON 2003). Dans cette perspective, le contrôle des entreprises exercé par des *blockholders* tels que les banques ou les familles correspond à une forme de coordination hors marché qu'on retrouve typiquement dans les pays d'Europe continentale et au Japon (AGUILERA & JACKSON 2003: 448).

¹⁴ Voir la *roundtable* sur les variétés du capitalisme parue en 2010 dans la *Business History Review* 84(4), p. 637-674.

Rôle central des banques

L'approche dite « *variétés du capitalisme* » met en évidence le rôle central des banques dans le financement des entreprises au sein des économies de marché coordonnées. Ce système fonctionne principalement sur les dépôts et les prêts directs des banques, offrant aux entreprises un cadre financier plus stable sur le long terme que le système libéral qui repose essentiellement sur les marchés boursiers, plus volatils (VITOLS 2001 : 171). La forte implication des banques dans le financement des entreprises industrielles se répercute notamment sur la structure du réseau interfirmes, où elles occupent une place centrale, ce qui a donné lieu à deux modèles d'interprétation de ce réseau (SCOTT 1985 : 6-9) : le *modèle du capital financier*, inspiré par la thèse de l'historien marxiste Hilferding (1910), postulant l'avènement d'un capital financier issu de la concentration des secteurs bancaires et industriels et le *modèle de coordination et de contrôle par les banques*, affirmant que les représentants des banques siègent dans les entreprises qu'ils financent afin de pouvoir exercer un contrôle sur celles-ci (cf. chapitre 3).

On assiste dès les années 1890 à l'émergence de la place financière suisse, qui devient au siècle suivant un secteur clé de l'économie helvétique (MAZBOURI *et al.* 2012 ; CASSIS & TANNER 1993¹⁵). Les banques suisses jouent en effet un rôle central dans le capitalisme coopératif helvétique durant la majeure partie du XX^e siècle. En particulier, les grandes banques, dont le fonctionnement se calque sur le modèle continental de la banque universelle, par opposition aux banques spécialisées dans certains types d'activités (MAZBOURI *et al.* 2012), sont impliquées dans la gouvernance des entreprises suisses par l'octroi de crédits, la participation au capital-actions, le droit de vote par procuration des actions que les actionnaires individuels déposent auprès des banques, se faisant ainsi représenter lors des assemblées générales, ou encore la présence de banquiers dans les conseils d'administration des entreprises (DAVID *et al.* 2015 : 213).

Les liens étroits créés entre les secteurs financier et industriel ont suscité de nombreuses critiques (voir notamment GIOVANOLI 1939 ; POLLUX 1944 ; STUCKI 1970 ; HÖPFLINGER 1976), bien que le rôle précis des banques dans le financement de l'industrialisation en Suisse soit peu connu, de même que la nature des liens entre banques et entreprises industrielles (MARGUERAT 1993 : 201). Il semble en tout cas que ces liens se sont globalement développés de manière moins forte en Suisse qu'en Allemagne (voir à ce sujet DAVID *et al.* 2015 : 221-222). Les banques helvétiques se distinguent notamment de leurs homologues allemandes par une implication plus faible au niveau du financement des entreprises industrielles : d'une part, les firmes ont largement recours à une pratique d'autofinancement par le biais d'un réinvestissement des bénéfices, faisant dans une moindre mesure appel aux crédits bancaires et, d'autre part, la participation des banques au capital-actions des entreprises est plus faible. Le système bancaire suisse semble en conséquence ne s'être

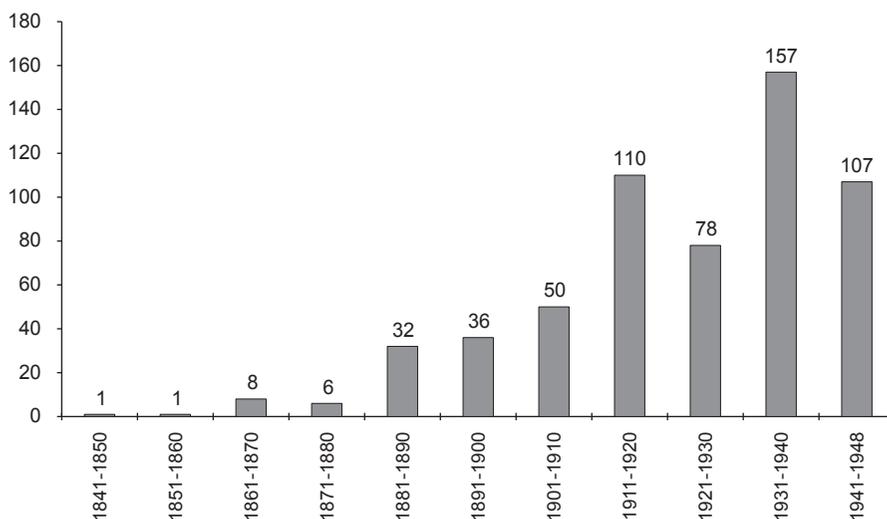
¹⁵ Pour une récente synthèse de l'historiographie des banques et de la place financière suisses couvrant les XIX^e et XX^e siècles, voir GUEX & MAZBOURI (2010).

engagé que « superficiellement » dans le financement à long terme de l'industrialisation en Suisse (MARGUERAT 1993 : 206). Les banques suisses sont restées en outre relativement plus passives en ce qui concerne la gestion des entreprises ; elles se sont, enfin, désengagées de manière plus précoce du secteur industriel durant les deux dernières décennies du siècle, marquant ainsi un tournant vers un modèle plus libéral de gouvernance de l'entreprise (cf. infra).

Coordination interfirmes : cartels et réseaux

Dans une étude portant sur le système capitaliste des petits pays européens, Harm Schröter (1997) montre qu'une forte cartellisation est un bon indicateur d'une forme de capitalisme « coopératif » typiquement allemand. Selon l'auteur, les petits pays constitueraient un terrain particulièrement favorable à la concentration économique et à la cartellisation, en raison de la collaboration accrue entre les secteurs public et privé (SCHRÖTER 1997 : 192-193). En Suisse, le processus de cartellisation connaît un premier développement important durant les deux dernières décennies du XIX^e siècle, marquées par un fort ralentissement de la croissance économique, puis prend véritablement son essor dès l'entre-deux-guerres (cf. graphique 2 ci-dessous) :

Graphique 2. Nombre de cartels créés en Suisse par décennie, 1841-1948



Source : Commission d'étude des prix du Département fédéral de l'économie publique (1957 : 50¹⁶)

¹⁶ Étude réalisée par la Commission d'étude des prix sur la base d'informations librement mises à disposition par les associations économiques ou les entreprises à partir d'un questionnaire. Plusieurs auteurs ont souligné que ces données sont, en conséquence, très incomplètes et qu'elles sous-estiment largement

Bien que les connaissances sur les cartels suisses restent à l'heure actuelle très incomplètes – les données relatives au nombre de cartels créés à partir des années 1950, en particulier, font défaut pour l'instant –, le phénomène prend suffisamment d'ampleur durant la première moitié du XX^e siècle pour qu'on puisse affirmer que la Suisse est l'un des pays européens les plus fortement cartellisés (SCHRÖTER 1997). D'importants cartels sont notamment créés dans les secteurs de la chimie (SCHRÖTER 1997), dans l'industrie des câbles et tréfileries (CORTAT 2009), du ciment (POLLUX 1946) ou encore dans le secteur horloger (CORTAT [dir.] 2010). L'industrie électrotechnique, en particulier, voit la création de nombreux cartels : BBC, AIAG et Georg Fischer participent à des cartels nationaux et internationaux (SCHRÖTER 1997 : 191-192). La Suisse, de même que le Danemark, la Finlande, les Pays-Bas, la Norvège et la Suède, se rapproche ainsi du capitalisme coopératif allemand, bien que chaque pays ait développé sa propre « manière de voir » : le système est, en particulier, préservé plus longtemps en Suisse que dans les autres pays, qui tendraient à se rapprocher du modèle américain anti-trust après le second conflit mondial (SCHRÖTER 1997).

Dès la fin des années 1940, les pratiques cartellaires sont progressivement interdites dans la plupart des pays européens, et notamment en Allemagne, pays jusque-là également considéré comme l'un des plus fortement cartellisés d'Europe. En Suisse, ce type d'ententes est au contraire facilité par une législation très permissive en la matière et défendu par les principaux milieux économiques du pays, qui perçoivent les cartels comme l'expression d'un principe d'autorégulation de l'économie, préférable à la libre concurrence et, surtout, à une intervention de l'État dans les affaires économiques du pays (REBMANN & GINALSKI 2010). Une hypothèse relativement nouvelle apportée par l'étude récente dirigée par Alain Cortat (2010 : 21) sur le cas suisse est que « *la cartellisation favorise le maintien de petites structures* » : le processus de cartellisation aurait en effet contribué à empêcher la concentration des entreprises. On pourrait, en extrapolant à partir de ce constat, formuler l'hypothèse qu'en étant favorable au maintien des entreprises de petite et moyenne tailles, la cartellisation a contribué au maintien du capitalisme familial, bien que cette hypothèse doive, à notre connaissance, être corroborée.

Les liens d'interconnexions (*interlocks*) entre conseils d'administration, formés par les membres communs entre les firmes, constituent un autre indicateur qui permet de distinguer les économies de type coordonnées des économies dites libérales au niveau des relations interentreprises. La structure de ces réseaux, appréhendée sous l'angle des liens entre les firmes (les *interlocks* peuvent également être analysés du point de vue des liens entre les acteurs, comme nous le verrons ultérieurement), permet en effet d'identifier des mécanismes interorganisationnels : dans une économie de type coordonnée, les réseaux d'interconnexions entre entreprises peuvent en particulier être perçus comme une forme de régulation collective, et les liens entre les firmes y sont par conséquent généralement plus denses que dans une économie de type libérale (WINDOLF & NOLLERT 2001 ; HÖPNER

le nombre réel de cartels (CORTAT [dir.] 2010). Elles permettent néanmoins de se faire une idée de base, en attendant que des études plus précises soient réalisées.

& KREMPPEL 2003). Paul Windolf (2009) a par exemple établi un lien direct entre réseaux et cartels, montrant que dans le cas de l'Allemagne, le réseau interentreprises se densifie après la Première Guerre mondiale, en même temps que le degré de cartellisation augmente, alors qu'aux États-Unis les liens interfirmes deviennent moins denses avec le renforcement des lois anti-trusts et le développement d'un capitalisme compétitif. En particulier, les *interlocks* entre les firmes exerçant des activités sur un marché commun sont perçus comme une entrave à la concurrence et explicitement interdits par le *Clayton Act* de 1914 (MIZRUCHI 1996 : 273-274).

De son côté, Gregory Jackson montre qu'en Allemagne et au Japon, le réseau interfirmes prend le relais des familles pour assurer le contrôle des entreprises et empêcher la dispersion de l'actionnariat : «*Corporate ownership in Germany and Japan developed from family ownership into intercorporate and bank ownership rather than ownership fragmentation and a market for corporate control*» (JACKSON 2001 : 123). Cette transition a progressivement lieu entre les années 1920 et 1950. Dans un premier temps, le contrôle familial – qui persiste plus longtemps en Allemagne et au Japon qu'aux États-Unis grâce à l'existence d'une réglementation favorisant les actionnaires majoritaires – coexiste avec un réseau interfirmes. Les entreprises deviennent de plus en plus interconnectées et coopératives, les managers mettant en place des stratégies favorisant les intérêts de l'entreprise à long terme plutôt que ceux des actionnaires, comme la coordination des prix. Les familles perdent cependant leur influence après la Seconde Guerre mondiale et l'intervention des Alliés, en particulier au Japon où les *zaibatsu* sont démantelés. La fin de la propriété familiale aboutit alors à des conséquences opposées à celles observées aux États-Unis : au Japon, elle donne lieu à la formation de groupes d'entreprises liées entre elles par des participations croisées et en Allemagne, elle renforce le rôle des banques dans les grandes entreprises. Dans un cas comme dans l'autre, le réseau interfirmes assure dès lors une fonction de régulation du marché : «*Bank representation in Germany and cross-shareholding in Japan provided effective protection from a takeover market and insulated firms from shareholder pressure*» (JACKSON 2001 : 128). Les réseaux entre les grandes entreprises représentent par ailleurs une «*infrastructure sociale*» qui assure une fonction de contrôle moral et social sur leurs membres et l'adhésion de ces derniers aux normes mises en place dans ce cadre (WINDOLF 2009 : 444).

Pendant la majeure partie du siècle, les relations interentreprises en Suisse se caractérisent par l'existence d'un important réseau d'interconnexions entre les conseils d'administration des principales firmes du pays. Les liens reposent alors essentiellement sur le secteur bancaire, bien que les entreprises industrielles soient également fortement connectées entre elles (SCHREINER 1984 ; RÜSTERHOLZ 1985 ; NOLLERT 1998 ; SCHNYDER *et al.* 2005 ; pour le secteur MEM, GINALSKI 2011 et WIDMER 2012). Plusieurs études ont également souligné que les entreprises familiales et les dirigeants familiaux occupent une place importante dans le réseau interfirmes helvétique (SCHREINER 1984 ; SCHNYDER *et al.* 2005 ; GINALSKI 2011), bien que la question ait été très peu développée jusqu'à présent. Nous reviendrons plus en détail sur ces questions dans la troisième partie de la recherche (cf. chapitre 6).

Concentration du pouvoir et de la propriété

Alors que les économies de marché libérales se caractérisent par un actionnariat dispersé, les économies de marché coordonnées se distinguent par une forte concentration de l'actionnariat. Celle-ci implique une participation active des actionnaires dans la gouvernance de l'entreprise (LA PORTA *et al.* 1999) qui diverge cependant en fonction du type de capital impliqué, les banques, les familles ou les actionnaires individuels, par exemple, se distinguant les uns des autres par des intérêts et des stratégies différentes (AGUILERA & JACKSON 2003 : 450). En Suisse, la structure de l'actionnariat se caractérise par une forte concentration du pouvoir et de la propriété (WINDOLF & NOLLERT 2001 ; DAVID *et al.* 2015), contrairement aux États-Unis, où l'actionnariat est plus largement dispersé. La persistance sur la longue durée de cette caractéristique structurelle a fait l'objet de nombreuses critiques au cours du siècle.

À la fin des années 1930, Fritz Giovanoli (1939), membre du Parti socialiste suisse, publie ainsi une étude critiquant, outre la forte concentration entre les grandes sociétés financières et industrielles (voir supra), la mainmise de quelques «familles régnautes» sur la totalité des richesses et de ses moyens de production. D'autres auteurs ont avancé que le pouvoir de ces familles ne se limite en outre pas à la sphère économique et qu'elles exercent fréquemment d'importantes fonctions politiques : à la fin de la Seconde Guerre mondiale, Pollux (1945) estime notamment que le pouvoir politique et économique est concentré entre les mains de 200 familles – thème classique de l'époque. Dans les années 1970, Carl M. Holliger (1974) dénonce encore la suprématie des riches et des «super-riches» en Suisse, illustrée par des familles d'entrepreneurs comme Abegg, Bally, Schmidheiny ou Schwarzenbach. Il montre que les fortunes accumulées dans le commerce et l'industrie textile au milieu du XIX^e siècle ont permis à certaines grandes familles de s'élever par la suite dans l'industrie métallurgique, chimique, électrochimique et électrique (HOLLIGER 1974 : 22). Il constate en outre que dans de nombreux cas de figure, les familles fondatrices parviennent à garder longtemps le contrôle de leur entreprise. Plusieurs d'entre elles sont actives dans le secteur MEM, parmi lesquelles Sulzer, Bühler, Dätwyler et Schindler. Dans la même optique, François Höpflinger (1978 : 85) affirme quelques années plus tard : «*Dans une grande mesure, les riches familles ont réussi à conserver et à augmenter leur fortune durant des décennies, souvent des siècles. Les grandes entreprises qui sont restées entre les mains du même groupe de familles depuis leur fondation ne sont pas rares*». L'auteur distingue trois catégories d'«élite possédante» : les «vieilles familles», dont la fortune s'est constituée avant la révolution industrielle comme dans le cas des familles Abegg, Bodmer, Escher, Sarasin ou encore von Schulthess, les «successeurs des pionniers de l'industrie», représentés notamment par les Bally, les Boveri, les Bühlre ou les Schmidheiny, et enfin les «patrons de la nouvelle époque», issus de la haute conjoncture d'après-guerre, typiquement Walter Haefner, fondateur d'AMAG, ou Karl Schweri, propriétaire de Denner (HÖPFLINGER 1978 : 85-90).

Cette forte concentration de la propriété s'est maintenue jusqu'à la fin du siècle puisque, selon les études menées par la Banque Julius Bär déjà mentionnées (cf. chapitre 1), seules 19 firmes sur 114 (soit 17 %) en 1991 et 21 firmes sur 112

(soit 19 %) en 1995 peuvent être considérées comme de « vraies » sociétés anonymes ouvertes au public, dans le sens où elles ne sont pas sous l'emprise d'un gros actionnaire (BANK BÄR 1991 et 1996). Bien qu'elle ne bénéficie pas qu'aux familles, cette fermeture relativement forte contribue à expliquer la persistance du capitalisme familial dans les sociétés cotées en bourse à la fin du siècle. Ainsi, beaucoup de grandes firmes sont restées au cours du XX^e siècle sous la domination d'un gros actionnaire ou d'un petit groupe d'actionnaires, cette dimension étant renforcée par la faible participation des employés dans l'entreprise et la marginalisation des actionnaires minoritaires (DAVID *et al.* 2015 : 41). Le cadre réglementaire, qui fait l'objet de la section suivante, a en effet permis aux actionnaires majoritaires de mettre en place des mesures en leur faveur.

Un cadre réglementaire peu contraignant

La structure du cadre réglementaire en matière de gouvernance d'entreprise contribue à expliquer la forte concentration de l'actionnariat décrite ci-dessus. En effet, le système légal helvétique se caractérise notamment par une très faible protection des actionnaires minoritaires (SCHNYDER 2007). Or, l'actionnariat est de manière générale plus fortement dispersé dans les économies disposant d'une très bonne protection des actionnaires minoritaires, comme c'est typiquement le cas aux États-Unis et en Angleterre ; à l'inverse, une faible protection favorise le maintien de la possession familiale (LA PORTA *et al.* 1999). En Suisse, les différentes réglementations ayant trait à la gouvernance d'entreprise sont historiquement et fortement favorables aux *insiders* (SCHNYDER 2007 ; LÜPOLD 2010 ; DAVID *et al.* 2015). Cette caractéristique trouve son origine dans la première loi nationale en matière de droit des SA, édictée en 1881 et intégrée dans le Code des Obligations (CO) du Code civil :

*«[...] la loi de 1881, souvent étiquetée comme "libérale" [...] laissait en effet une grande marge de manœuvre aux acteurs privés et considérait les actionnaires comme les protagonistes centraux de la firme. [...] Ce libéralisme signifiait que la loi laissait une liberté considérable aux acteurs économiques individuels, faisant confiance à leur initiative et leur responsabilité. Par conséquent, le législateur refusa d'établir des règles contraignantes qui auraient restreint la marge de manœuvre des acteurs privés [...].» (DAVID *et al.* 2015 : 47)*

Jusqu'à l'introduction de réformes récentes (révision du droit des SA de 1992 et nouvelle loi fédérale sur la bourse de 1995, voir *infra*), le droit des SA laisse ainsi une grande marge de manœuvre aux acteurs économiques pour s'organiser selon leurs préférences, marge de manœuvre renforcée par l'absence d'une législation fédérale sur la bourse (DAVID *et al.* 2015 : 39-40). Un premier aspect de cette liberté accordée aux propriétaires des firmes est le poids très fort octroyé par la loi de 1881 au conseil d'administration, puisque, étant chargé à la fois de la gestion stratégique et exécutive de l'entreprise, il représente l'organe le plus important d'une société anonyme. Si, dans la pratique, les administrateurs délèguent couramment les tâches exécutives à un conseil exécutif dirigé par un directeur général, il n'existe cependant

pas d'obligation légale de séparation stricte des tâches entre ces deux fonctions. Il arrive en conséquence fréquemment que certains administrateurs exercent également des tâches exécutives, sous la fonction d'« administrateur délégué ».

Le mode de gestion opérationnelle peut, en conséquence, varier de manière considérable d'une entreprise à l'autre. Cette grande marge de manœuvre laissée au conseil d'administration marque une rupture majeure avec le modèle allemand sur lequel s'était initialement basée la législation suisse d'avant 1880 (DAVID *et al.* 2015 : 50), puisque celui-ci se caractérise par un système bicéphale qui instaure une séparation formelle entre un conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*) d'un côté et un comité de direction de l'autre (*Vorstand*). Sur ce point, la Suisse rejoint la France, par exemple, qui connaît elle aussi un certain flou en matière de législation sur les sociétés, laissant la place à une certaine marge de manœuvre dans la pratique, et où existe également la fonction d'administrateur délégué jusqu'en 1940¹⁷ (JOLY 2013 : 29-55). En outre, le cadre réglementaire helvétique en matière de gouvernance d'entreprise s'illustre par une absence presque totale de standards en matière de transparence comptable et la possibilité de créer des réserves latentes. La révision du droit des SA de 1936 permet en effet à la direction de créer des réserves latentes, constituées pour anticiper d'éventuelles difficultés financières, sans devoir en informer les actionnaires lors de l'Assemblée générale, rendant ainsi les comptes et bilans annuels des entreprises extrêmement opaques et peu fiables (LÜPOLD 2010 ; DAVID *et al.* 2015).

Outre la possibilité de créer des réserves latentes, l'existence de certains instruments – comme la distorsion (ou restriction) des droits de vote et la limitation de la transférabilité des actions nominatives (*Vinkulierung*) – a permis aux gros actionnaires de protéger leurs entreprises des reprises hostiles (SCHNYDER 2007 : 23). La structure du capital des entreprises helvétiques se compose en effet de différents types de participation : les actions nominatives, les actions au porteur et les bons de participation et de jouissance (KAUFMANN & KUNZ 1991). En principe, chaque action donne droit à un vote, sauf si une disposition statutaire s'y oppose. L'un des intérêts d'émettre différentes catégories d'actions consiste dès lors à créer un déséquilibre entre la part de capital investi et le poids de vote au sein de l'Assemblée générale. En effet, la valeur nominale des actions au porteur est généralement plus élevée que celle des actions nominatives : l'acquéreur d'une action au porteur doit en conséquence engager un capital supérieur pour avoir le même droit de vote. L'émission de différentes catégories d'actions permet ainsi de mettre en place une pratique qui consiste à « distordre les droits de vote », puisque certains actionnaires peuvent détenir la majorité des droits de vote sans forcément détenir la majorité des actions. Selon l'étude d'Ernst & Young, 68 % des entreprises familiales helvétiques auraient recours à ce « double régime actionnarial », comme la société Roche Holding AG, dont les familles Oeri et Hoffmann ne détiennent que 9,29 % du capital,

¹⁷ Les lois vichystes du 16 novembre 1940 et du 4 septembre 1943 sont censées rationaliser l'organisation des sociétés anonymes françaises. Cependant, dans les faits, la diversité des pratiques permise par le flou des dispositions de la loi de 1867 sur les sociétés commerciales persiste en partie (JOLY 2013 : 30).

mais 50,01 % des droits de vote (ERNST & YOUNG 2005 : 9). Alors que dans les pays anglo-saxons la participation au capital est généralement équivalente à la proportion des droits de vote (principe du *one share – one vote*¹⁸), il suffirait, en Suisse, de posséder en moyenne 14,2 % du capital pour détenir 20 % des droits de vote, cette proportion descendant même jusqu'à 12,6 % en Suède (ERNST & YOUNG 2005 : 7).

Les actions nominatives représentent ainsi des titres privilégiés, raison pour laquelle elles font souvent l'objet de diverses restrictions de transfert. En effet, alors que les actions au porteur sont librement transmissibles, le nom des acquéreurs des actions nominatives doit être inscrit dans le registre des actions. La *Vinkulierung*, qui consiste à « lier » les actions nominatives et donc à limiter leur transférabilité en imposant certaines conditions aux nouveaux acquéreurs, représente un autre instrument de régulation du marché aux mains des actionnaires suisses et a été à l'origine utilisée pour se prémunir contre les investisseurs étrangers (KAUFMANN & KUNZ 1991). Elle remonte à la loi de 1881, qui prévoyait que la transférabilité des actions nominatives pouvait être limitée par les statuts de l'entreprise. Après la fin de la Première Guerre mondiale, la peur d'une *Überfremdung*¹⁹ incite de plus en plus les industriels helvétiques à protéger leurs entreprises d'une intrusion étrangère (LÜPOLD 2010). En 1936, la révision du droit des SA renforce la libre pratique au sein des entreprises, puisqu'elle précise que le transfert des actions peut être refusé sans que la raison soit explicitée (KAUFMANN & KUNZ 1991).

Au début des années 1960, la pratique de la *Vinkulierung* est à nouveau consolidée par le *Gentlemen's Agreement* de 1961 conclu entre l'Association suisse des banquiers (ASB) et une part importante des grandes entreprises cotées en bourse (DAVID *et al.* 2015 : 176-200). Cet accord est provoqué par un arrêt du Tribunal fédéral de 1957 qui remet en cause le système de la *Vinkulierung* en prévoyant que les personnes acquérant des actions nominatives sans être inscrites au registre pourront disposer de leurs droits d'actionnaires en ce qui concerne les dividendes, mais seront exclues des droits ayant trait au contrôle de l'entreprise (droit de vote principalement). Autrement dit, cette pratique consistant à dissocier les droits de l'action permet à un acquéreur qui s'est vu refuser l'inscription au registre des actionnaires de garder néanmoins l'action et de toucher les dividendes, l'ancien actionnaire conservant le droit de vote. Cette mesure ouvre ainsi une brèche dans la ligne de défense des entreprises suisses contre les investisseurs étrangers. Carl Koechlin, membre d'une importante famille bourgeoise de Bâle à la tête de la grande

¹⁸ Les États-Unis se caractérisent par un régime particulièrement démocratique jusqu'au milieu du XIX^e siècle, chaque actionnaire ayant droit à une voix, indépendamment du nombre d'actions détenues. Durant la deuxième moitié du siècle, ce régime est toutefois remplacé par le système proportionnel du *one share – one vote* (voir à ce sujet DUNLAVY 2004). Les études de LA PORTA *et al.* (1999) et VILLALONGA et AMIT (2009) montrent cependant que les familles ont recours à des pratiques qui permettent de contourner ce principe (cf. chapitre 1).

¹⁹ Il n'existe pas d'équivalent français pour l'expression allemande *Überfremdung*, qu'on pourrait traduire littéralement par « trop d'étrangers » et qui a été employée par différents mouvements xénophobes en Suisse dans le sens de surpopulation étrangère. Le terme devient fréquemment employé au cours de la Première Guerre mondiale (cf. chapitre 6) et est notamment récupéré dans les années 1960 et 1970 lors de différentes initiatives visant à abaisser le taux de population étrangère en Suisse, la plus connue étant l'initiative populaire de James Schwarzenbach, dite initiative Schwarzenbach.

entreprise chimique Geigy SA, est le premier à dénoncer publiquement la menace que représente la décision du Tribunal fédéral contre l'autonomie des firmes suisses (DAVID *et al.* 2015 : 180-183). Les banques décident alors de soutenir les milieux industriels, estimant qu'il est « *du devoir des banques suisses d'appuyer l'industrie dans ses efforts lorsque c'est conforme à l'intérêt national supérieur* »²⁰. L'ASB propose une solution au problème posé par la dissociation des droits de l'action, en optant pour une convention dans laquelle les banques s'engagent à ne pas transférer les actions nominatives soumises à restriction à un nouvel actionnaire ne remplissant pas les conditions formulées par l'entreprise. Ce *Gentlemen's Agreement*, qui représente clairement une solution d'autorégulation mise en place par les élites économiques pour contourner la décision du Tribunal fédéral, est élaboré par l'ASB en 1961 et approuvé par presque toutes les grandes entreprises suisses ayant recours aux actions nominatives liées.

Au début des années 1990, près de la moitié des sociétés helvétiques cotées en bourse ont encore recours à des restrictions de transfert sur leurs actions nominatives, de manière souvent très opaque puisque dans certains cas les régulations y relatives ne figurent dans aucun document, les banques étant pour leur part tenues de ne pas publier d'informations à ce sujet (KAUFMANN & KUNZ 1991 : 15). Bien qu'à la base la *Vinkulierung* ait été mise en place pour préserver le capital des sociétés helvétiques de la mainmise étrangère, dans la pratique cette mesure a également été adoptée contre des investisseurs suisses. Dans certains cas, elle a notamment permis aux familles propriétaires de maintenir l'entreprise entre leurs mains. Plusieurs familles ont en effet mis en place des contrats d'actionnaires prévoyant que les actions doivent rester en leur sein : c'est par exemple le cas de l'entreprise Schindler (SCHUMACHER 2003). Enfin, les bons de participation et de jouissance représentent pour leur part des actions sans droit de vote et ne donnent pas le droit de participer aux assemblées générales : ils représentent ainsi un autre moyen aux mains des propriétaires pour accroître le capital de leur société sans risquer d'en perdre le contrôle.

Ces différentes mesures montrent que l'ouverture au public d'une entreprise n'est pas incompatible avec le maintien du contrôle d'un petit groupe de propriétaires et contribue à expliquer la persistance du capitalisme familial dans les grandes sociétés anonymes en Suisse. Si, nous l'avons vu, la réglementation suisse en matière de gouvernance d'entreprise se calque globalement sur le modèle propre à l'Europe continentale, l'une des spécificités du système helvétique réside dans le fait qu'il est mis en place par les élites économiques : les autorités sont peu intervenues et la gauche ainsi que les syndicats ne disposaient pas d'un pouvoir politique suffisant pour influencer la législation et ont été par conséquent largement écartés des processus décisionnels (DAVID *et al.* 2015). À cet égard, on peut véritablement parler d'un système d'autorégulation par les élites économiques, qui perdure pendant la majeure partie du siècle. Celui-ci est cependant partiellement remis en question au cours des années 1990.

²⁰ Extrait du *Gentlemen's Agreement* rédigé par l'ASB à Bâle le 6 avril 1961, circulaire n° 2901, reproduit in DAVID *et al.* (2015 : 190).

LES TRANSFORMATIONS RÉCENTES (1980-2000)

Durant les deux dernières décennies du siècle, les fondements de la gouvernance d'entreprise et les mécanismes traditionnels de coopération entre les élites économiques suisses, présentés précédemment, sont progressivement remis en question et passent d'un système fortement orienté en faveur des *insiders* à un système davantage axé sur les intérêts des actionnaires minoritaires (SCHNYDER 2007 ; DAVID *et al.* 2015). Ces changements prennent place dans un contexte de globalisation accrue de l'économie, marqué par la libéralisation des marchés financiers, l'accélération de l'intégration économique européenne et l'internationalisation croissante des grandes sociétés suisses, qui mettent sous pression la gouvernance d'entreprise helvétique (DAVID *et al.* 2015 : 268). Ils peuvent être observés à trois niveaux principaux, qui illustrent une transition vers le capitalisme financier décrit précédemment : une réorientation des stratégies des entreprises en faveur des intérêts des actionnaires, une transformation du cadre légal et un déclin brutal des interconnexions entre les conseils d'administration des grandes firmes. Par souci de clarté, ces différents niveaux sont présentés ci-après séparément bien que, nous le verrons, les transformations y relatives soient fortement liées entre elles et interdépendantes.

La réorientation des stratégies des entreprises en faveur de la valeur actionnariale

Nous avons montré précédemment que le passage à un type de capitalisme qualifié d'actionnarial ou de financier implique, à partir des années 1980, un changement de stratégie de la part des firmes américaines, visant à mieux répondre aux objectifs de la *shareholder value*. On observerait, plus tardivement, un glissement similaire au sein des économies d'Europe continentale, bien que la question d'une convergence à la fin du siècle vers le modèle anglo-saxon suscite de larges débats (GORDON & ROE 2004) et reste ouverte (DORE *et al.* 1999). Dès la deuxième moitié des années 1980, les dirigeants des firmes helvétiques commencent, à l'instar des élites économiques d'autres pays européens (HÖPNER 2003 pour l'Allemagne), à réorienter leurs stratégies en faveur de la valeur actionnariale. Cette évolution est illustrée par une transparence accrue des comptes et l'alignement sur les standards internationaux, une meilleure rémunération des actionnaires ou encore une simplification de la structure du capital, un certain nombre d'entreprises renonçant à recourir à la distorsion des droits de vote ou à la *Vinkulierung* (SCHNYDER 2007 ; DAVID *et al.* 2015).

Comme dans le cas américain, on observe une transformation de la structure de l'actionnariat. On assiste, premièrement, au rôle croissant de la bourse, aussi bien au niveau du financement des entreprises que pour leur évaluation (DAVID *et al.* 2015 : 268). Dès le milieu des années 1980, et plus fortement encore à partir de la décennie suivante, les entreprises suisses ont de moins en moins recours aux systèmes traditionnels de financement (à savoir un autofinancement et, dans une

moindre mesure, un recours aux crédits bancaires) et s'orientent de plus en plus vers les marchés boursiers : cette évolution trouve son origine dans la récession du milieu des années 1970, qui a mis à mal les fonds propres des entreprises (DAVID *et al.* 2015 : 322-325). D'autre part, les investisseurs institutionnels tels que les caisses de pension, les assurances, les fonds de placement et des sociétés d'investissement similaires occupent au cours des années 1990 une part croissante de l'actionnariat des entreprises suisses, les caisses de pension ayant cependant joué un rôle modéré dans cette évolution, contrairement à la situation américaine (BANK BÄR 1996 : 26). La progression des investisseurs institutionnels est particulièrement marquée dans les grandes firmes : en 1995, cette catégorie d'acteurs exerce plus de 2 % des droits de vote dans 40 % des 112 plus grandes sociétés et détient la majorité des actions dans 8 % des cas ; en 2000, ces proportions s'élèvent respectivement à 63 % et 13 % (DAVID *et al.* 2015 : 290).

Dans l'ensemble, les investisseurs institutionnels helvétiques ont exercé relativement peu de pressions pour transformer le système de gouvernance d'entreprise. Des changements de stratégie en faveur de la valeur actionnariale ont en revanche été activement promus par plusieurs catégories d'acteurs économiques, en particulier les *corporate raiders* – investisseurs dont l'objectif consiste à prendre une participation dans une entreprise à des fins purement financières –, ainsi que par les investisseurs institutionnels étrangers (SCHNYDER 2007 ; DAVID *et al.* 2015). En outre, le changement de profil des dirigeants des firmes, qui s'oriente durant les deux dernières décennies du siècle vers une formation de plus en plus axée sur les sciences économiques et marquée, en particulier, par la forte augmentation des diplômés en *business administration* typiquement anglo-saxons, contribue à expliquer qu'un nombre croissant de ces dirigeants soit devenu sensible à la question de la valeur actionnariale (DAVID *et al.* 2012).

Les réformes législatives

Les mutations évoquées se sont également traduites par un changement du cadre réglementaire, allant dans le sens d'une meilleure prise en compte des actionnaires minoritaires – ce changement représente ainsi plus une conséquence de la transformation des pratiques décrites ci-dessus que sa cause (SCHNYDER 2007). On observe en particulier deux réformes législatives majeures : la révision du droit des SA, adoptée par le Parlement en 1991, et la nouvelle loi fédérale sur la bourse, édictée en 1995. La révision de 1991, entamée dans les années 1960, comporte deux changements principaux par rapport à la version de 1936, à savoir l'introduction de mesures assurant une meilleure protection des actionnaires minoritaires d'une part et l'amélioration des standards en matière de transparence et de comptabilité d'autre part (pour plus de détails, voir SCHNYDER 2007 : 145-153). Les changements restent cependant dans l'ensemble relativement modérés et parfois ambigus, comme l'illustre bien l'exemple des clauses liées à la *Vinkulierung* (DAVID *et al.* 2015 : 382-383). En effet, le refus d'inscription dans le registre des actions sans indication de motif, pratique, nous l'avons vu, couramment adoptée jusqu'au début des

années 1990, n'est plus valable ; la nationalité ne figure plus, en outre, explicitement comme critère d'exclusion dans le nouveau texte législatif. Le rejet des investisseurs étrangers n'est cependant pas formellement interdit et reste donc possible dans la pratique : certaines entreprises introduisent par exemple un quota global limitant la proportion d'étrangers parmi les actionnaires de l'entreprise. De manière générale, peu de changements ont été introduits en faveur d'une simplification de la structure du capital ou des droits de vote (SCHNYDER 2007). En effet, si on observe à la fin du siècle une certaine tendance allant dans la direction d'une action unique, les actions au porteur et les actions nominatives continuent de coexister ; les actions à droit de vote privilégié sont toujours admises, pourvu qu'elles ne dépassent pas un poids de vote dix fois supérieur à celui des autres actions (*Guide des actions suisses* 2000/2001 : 461). Cette transformation modérée du système législatif montre que les changements en faveur de la valeur actionnariale, s'ils ont bien eu lieu, se sont néanmoins faits lentement.

La deuxième réforme conséquente du cadre légal en matière de gouvernance d'entreprise réside dans l'introduction, en 1995, d'une loi fédérale sur les bourses et les valeurs mobilières, jusqu'alors gérées par des législations cantonales, qui répond aux transformations de l'environnement économique international et vise principalement à « *préserv*er la compétitivité de la place financière helvétique et son attractivité pour les investisseurs étrangers » (DAVID *et al.* 2015 : 384). Bien qu'elle laisse encore une marge de manœuvre aux acteurs privés, cette loi contribue à une meilleure protection des investisseurs et à une transparence accrue de l'actionariat (DAVID *et al.* 2015 : 384-402). Elle attribue notamment à la Commission fédérale des banques (CFB) la surveillance des bourses, cette dernière étant elle-même responsable de nommer les membres de la Commission des offres publiques d'acquisition nouvellement créée qui, comme son nom l'indique, est chargée de surveiller les offres publiques d'acquisition (OPA) et de formuler des recommandations (*Guide des actions suisses* 2000/2001 : 461).

Décartellisation et déclin des liens interfirmes

La globalisation accrue de l'économie et la transition vers un capitalisme de type financier ont, enfin, également un impact sur les mécanismes de coopération entre élites économiques au niveau des relations interentreprises. On assiste, en premier lieu, au renforcement du processus de décartellisation à partir de la fin des années 1980²¹, qui s'explique par la conjonction de plusieurs facteurs : l'action de la Commission des cartels²², la concurrence accrue des importations,

²¹ Le cartel horloger, pourtant particulièrement abouti en raison de l'intervention de l'État, connaît durant les années 1950 et 1960 un démantèlement précoce avec le processus de libéralisation de l'horlogerie, secteur fortement dépendant des exportations, en raison notamment des pressions internationales (GARUFO 2010).

²² Commission extraparlamentaire mise sur pied par la première loi sur les cartels de 1962 afin de procéder à des enquêtes générales sur les cartels en Suisse.

la perspective d'une participation à l'Accord sur l'Espace économique européen (EEE) et l'avènement de la crise économique de 1991 (MACH 2006 b: 189). Ce processus contribue à augmenter la concurrence entre les entreprises, mais ce sont surtout les petites structures qui en pâtissent. En effet, la dissolution d'une entente cartellaire provoque souvent l'absorption ou la disparition des petites entreprises du cartel, plus fragiles et moins compétitives, tandis qu'elle a tendance à favoriser un processus de concentration entre les grandes firmes (MACH 2006 b). Le processus de décartellisation se traduit également par une réforme législative. En effet, la première loi suisse sur les cartels, adoptée en 1962, se distinguait par son caractère extrêmement permissif, consacrant la victoire de la coalition procartels et n'entravant aucunement le processus de cartellisation (REBMAN & GINALSKI 2010). Bien qu'elle soit modérée, la révision de 1985 représente un premier pas vers un durcissement de la législation, mais c'est surtout la nouvelle loi de 1995 qui opère un changement conséquent en faveur des pratiques concurrentielles, bien que les cartels ne soient toujours pas interdits (pour plus de détails, voir MACH 2006 b).

Le déclin brutal des interconnexions entre les conseils d'administration des grandes firmes helvétiques à la fin du siècle (SCHNYDER *et al.* 2005) représente le deuxième symptôme de l'érosion des anciens mécanismes de coordination entre les élites industrielles suisses. Deux facteurs majeurs permettent d'expliquer ce déclin (DAVID *et al.* 2015: 339-361). Pour commencer, la financiarisation accrue de l'économie provoque le retrait des banques par rapport au secteur industriel, alors même que le réseau reposait en grande partie sur les interconnexions entre ces deux secteurs. Ce retrait trouve son origine dans les transformations profondes du secteur bancaire suisse après le choc pétrolier de 1973 et la récession qui suit, les grandes banques adoptant alors les stratégies suivantes (MAZBOURI *et al.* 2012: 499-505). Elles opèrent, premièrement, un fort mouvement de concentration, qui aboutit à une importante diminution du nombre d'établissements sur le territoire national entre 1990 et 2000 et à plusieurs fusions de taille, dont celle entre deux monuments de la place financière suisse, la Société de banque suisse (SBS) et l'Union de banques suisses (UBS), qui donne naissance à l'UBS en 1998. Deuxièmement, les grandes banques étendent leurs activités dans le domaine assurantiel et resserrent ainsi leurs liens avec les sociétés de ce secteur. Une troisième voie s'illustre dans une forte expansion sur le marché international, à la fois en ce qui concerne la gestion de fortune et l'*investment banking*. Enfin, de manière plus générale, les grandes banques renforcent la gestion de fortune au détriment de l'activité traditionnelle de crédit. Pour David *et al.* (2015: 350), la mobiliérisation de l'intermédiation financière, liée à l'essor des marchés financiers, représente le principal facteur à l'origine du désengagement des banques par rapport au secteur industriel et de la réorientation de leurs activités vers les marchés boursiers, l'octroi de crédit étant devenu moins attractif et rentable qu'auparavant. Cette évolution, qui a également été observée dans d'autres pays caractérisés par une économie de marché coordonnée, notamment l'Allemagne (voir par exemple BEYER 2002), a amené les banques à se retirer progressivement des conseils d'administration dans lesquels elles siégeaient (pour la Suisse, voir SCHNYDER *et al.* 2005: 41-46).

Le deuxième facteur à l'origine de l'érosion des *interlocks* réside dans le déclin des liens entre les entreprises industrielles elles-mêmes, qui s'explique principalement par la réorientation des stratégies des entreprises en faveur de la valeur actionnariale :

« *With the growing attention for “good” corporate governance, networks of board interlocks have been viewed with growing suspicion by shareholder advocates. For one, with a growing attention on proper governance, executive directors holding outside directorship were considered to be “too busy” to perform their duties properly. Also, vacant board positions were considered to be filled almost exclusively by people already within the network of corporate directors, hampering the diversity of perspectives in corporate boards. And finally, the strong network of overlapping board memberships was considered an illegitimate power base of an autonomous group of managers, who controlled corporations at the expense of the shareholders.* » (HEEMSKERK & FENNEMA 2009 : 808)

Ainsi, les mesures promues par les défenseurs de la valeur actionnariale dans le but d'améliorer la performance des entreprises, comme la diminution du cumul des mandats ou encore la réduction de la taille du conseil d'administration, ont à terme contribué au déclin des interconnexions entre les grandes firmes helvétiques (SCHNYDER *et al.* 2005).

Un troisième facteur peut être avancé pour expliquer le déclin de la densité des réseaux nationaux : selon certains auteurs, ces derniers auraient progressivement perdu en importance au profit d'une transnationalisation croissante des liens. Kentor et Jang (2004 et 2006) ont en effet mis en évidence l'imbrication transfrontalière de plus en plus forte entre les conseils d'administration des 500 plus grandes entreprises mondiales pendant les deux dernières décennies du siècle²³. Plusieurs études montrent que les grandes firmes helvétiques ont effectivement connu un fort processus de globalisation économique durant cette période. Celui-ci s'est traduit d'une part par la progression marquée des investissements directs suisses à l'étranger (DAVID *et al.* 2015 : 268) et d'autre part par une augmentation considérable de la proportion de managers étrangers au sein des conseils d'administration des entreprises suisses (DAVOINE 2005 ; DYLLICK & TORGLER 2007 ; DAVID *et al.* 2012). Bien qu'une étude systématique sur les interconnexions transfrontalières des plus grandes firmes helvétiques fasse encore défaut à l'heure actuelle, il semblerait que ces changements aient contribué au déclin des liens interentreprises au niveau national (DAVID *et al.* 2009 b).

Pour conclure, le système suisse de gouvernance d'entreprise et, plus largement, les mécanismes de coopération entre les élites économiques restent relativement stables pendant la majeure partie du siècle et sont fortement orientés en faveur des *insiders*, dont font partie les actionnaires familiaux. Ce système repose entre autres sur un cadre réglementaire peu contraignant, qui offre une faible protection

²³ Leurs résultats sont cependant remis en question par des études similaires qui insistent pour leur part sur la persistance des liens nationaux et la faible progression des connexions transnationales (voir notamment CARROLL & FENNEMA 2002, 2004 et 2006).

aux actionnaires minoritaires et laisse une large place à l'autorégulation par les acteurs privés ; il est en outre renforcé par la faible participation des employés dans l'entreprise. Les actionnaires historiques ont ainsi pu mettre en place différents mécanismes visant à maintenir la propriété de l'entreprise entre leurs mains, comme la distorsion des droits de vote ou la *Vinkulierung*. Ces mesures contribuent à expliquer la forte persistance du capitalisme familial en Suisse pendant la majeure partie du siècle, y compris dans les grandes sociétés cotées en bourse. Durant les deux dernières décennies du siècle, les mécanismes de coordination entre ces élites sont cependant fortement remis en question, dans le contexte d'une économie de plus en plus globalisée et internationalisée. Le poids croissant des investisseurs institutionnels et des marchés boursiers dans le financement des entreprises contribue à une réorientation des stratégies des firmes plus axée sur la création de valeur actionnariale, suivant le modèle anglo-saxon. Les réformes du cadre légal en faveur des actionnaires minoritaires et le déclin des interconnexions entre les conseils d'administration des grandes firmes illustrent également une transformation profonde de la gouvernance d'entreprise en Suisse. Plusieurs études ont néanmoins mis en évidence la forte persistance du capitalisme familial jusqu'à nos jours (cf. chapitre 1), nous incitant en conséquence à relativiser l'ampleur de ces changements. La perspective historique adoptée dans le cadre de ce travail nous permet notamment de mieux appréhender l'impact des transformations récentes sur les entreprises familiales. Le chapitre suivant développe plus en détail notre manière de procéder.

3

MÉTHODE ET DÉMARCHE

Il convient de revenir, pour terminer cette partie introductive, sur les enjeux liés aux méthode et démarche adoptées dans le cadre de cette recherche. Dans cette perspective, nous abordons pour commencer les difficultés liées à la définition même du capitalisme familial: après avoir montré qu'il n'existe pas de consensus sur la question et qu'il est nécessaire de préciser et d'adapter cette définition en fonction du contexte pris en compte, nous présentons la typologie élaborée pour le cas de la Suisse sur la base d'une définition élargie de l'entreprise familiale. La deuxième partie de ce chapitre est consacrée aux spécificités du secteur MEM. Elle montre qu'il s'agit du secteur industriel le plus important en Suisse sur l'ensemble du xx^e siècle et que cette branche se caractérise par une forte cohésion patronale malgré son caractère construit et l'hétérogénéité des activités qu'elle recouvre. Enfin, la dernière section revient sur la délimitation du corpus, la méthode et les sources employées dans le cadre de cette recherche.

ENTREPRISE FAMILIALE : LES ENJEUX D'UNE DÉFINITION

Nous avons à plusieurs reprises évoqué la difficulté d'établir une définition pertinente de l'entreprise familiale. La question ne se pose pas, pour commencer, de la même manière dans le cas d'une entreprise cotée en bourse que dans le cas d'une société en nom collectif. Nous nous focalisons ici sur les enjeux d'une définition appliquée aux sociétés anonymes, et ce pour deux raisons principales. Premièrement, c'est le cas de figure le plus complexe, en raison notamment de la présumée séparation des fonctions entre propriété et contrôle; c'est aussi, en conséquence, le cas de figure qui suscite les débats les plus vifs. Deuxièmement, la majeure partie des entreprises retenues dans le cadre de cette recherche existent sous la forme d'une société anonyme, bien que – nous y reviendrons – certaines fassent exception au début

du siècle; toutes, cependant, finissent par adopter ce statut au cours de la période considérée. Nous adoptons dans notre étude une définition élargie du capitalisme familial, qui intègre d'une part la distinction opérée entre propriété et contrôle et d'autre part la question déterminante de la transmission des fonctions de pouvoir au sein de la firme.

Les limites de l'approche de Berle & Means

Au vu de l'influence prépondérante de la thèse de la séparation des fonctions entre propriété et contrôle avancée par Adolf Berle et Gardiner Means (1932) – que ce soit dans sa prolongation ou, à l'opposé, dans les critiques qu'elle a suscitées – il apparaît nécessaire, en guise de préambule, de revenir sur les problèmes soulevés par la notion de *contrôle* telle que définie par les auteurs. Rappelons que chez Berle et Means, la notion de *contrôle* se distingue initialement non seulement du concept de *possession*, mais également de celui de *direction*, puisqu'elle renvoie au pouvoir de choisir les membres de la direction. Cette définition implique qu'il existe différents types de contrôle, que l'on pourrait « graduer » en fonction de la structure de l'actionnariat. À un extrême de cette échelle se trouverait une forme de contrôle exercée à travers une possession totale ou presque de l'entreprise, cette situation s'appliquant au cas de figure où la société est possédée par un actionnaire individuel ou un groupe d'actionnaires relativement petit. À l'autre extrême, on retrouverait une forme de contrôle qualifiée de managériale, où l'actionnariat est tellement dispersé qu'il perd tout contrôle possible au profit des managers. On comprend que l'enjeu consiste dès lors à identifier la limite à partir de laquelle cette séparation est effective: autrement dit, il s'agit de déterminer quelle est la proportion minimale de capital-actions nécessaire pour pouvoir exercer au moins un *contrôle minoritaire* sur la stratégie de l'entreprise. À l'instar de Berle et Means (1932), plusieurs études ont estimé cette part à 20 % ou, ultérieurement, à 10 %, considérant ainsi que lorsque ce pourcentage n'est pas atteint, l'entreprise tombe inévitablement sous contrôle managérial (ZEITLIN 1974).

Trois critiques principales peuvent être formulées à l'encontre de cette conclusion. Premièrement, celle-ci ne tient pas compte des éventuels liens entre actionnaires minoritaires et membres de la direction exécutive. Zeitlin *et al.* (1974: 101) mentionnent ainsi l'exemple de l'entreprise américaine Swift, que Berle et Means estiment être sous contrôle managérial, la famille Swift ne détenant que 5,2 % du capital-actions de l'entreprise. Or, les auteurs montrent que la majorité des membres de la direction exécutive et, en particulier, toutes les personnes y exerçant les positions dominantes, sont membres de la famille Swift. Autrement dit, le contrôle managérial équivaut, dans ce cas de figure, à un contrôle familial.

Deuxièmement, la définition adoptée par Berle et Means et leurs successeurs se concentre sur la gouvernance *interne* de l'entreprise et ne tient donc pas compte de la structure plus large de relations interfirmes dans laquelle cette entreprise est

insérée (ZEITLIN 1974; ZEITLIN *et al.* 1974; LA PORTA *et al.* 1999). Au début des années 1970, l'étude de Zeitlin *et al.* (1974) relevait ainsi déjà :

«*Since minority control depends upon a corporation's pattern of ownership and inter-corporate relationships, it is misleading to set a given percentage as necessary to assure control. It may be correct that a given percentage (say 20) is likely to be sufficient to provide control; that does not mean that it is necessary.*» (ZEITLIN *et al.* 1974: 101, souligné par les auteurs)

Leur analyse portant sur trente-sept grandes sociétés industrielles privées au Chili pour l'année 1964 montre en effet que le type de contrôle exercé dans chaque firme ne peut être déduit uniquement à partir de la structure interne de son actionnariat et qu'il dépend également du système plus large d'interrelations avec les autres entreprises : «*[...] it is necessary to break out of the framework of the single corporation in an effort to identify interconnections between it and other corporations, and through them to specific individuals, families, or other cohesive groups that might exert control*» (ZEITLIN *et al.* 1974: 102). Ce contrôle peut, notamment, s'exercer par le biais d'une structure pyramidale, bien que les auteurs préfèrent parler d'«*inter-corporate control*», ce concept étant défini de la manière suivante : «*[a] system of relationships that unites several firms and corporations under common control*» (ZEITLIN *et al.* 1974: 107). Leurs résultats indiquent que si quinze firmes sur les trente-sept relèvent d'un contrôle de type managérial selon les critères de Berle et Means, quatorze sont, en réalité, contrôlées par des groupes d'intérêts minoritaires, à savoir principalement des familles. Leur analyse montre, de manière plus générale, que les entreprises ne peuvent être considérées de manière isolée (CARROLL & SAPINSKI 2011: 182). Dans la même perspective, l'étude comparative de La Porta *et al.* (1999) portant sur les plus grandes firmes dans le monde (cf. chapitre 1) remonte jusqu'à ce que les auteurs nomment «*the ultimate owners of capital and of voting rights*» : ainsi, lorsqu'une part du capital d'une entreprise est détenue par une autre firme, les auteurs examinent la structure de la possession de cette entreprise, et ainsi de suite (LA PORTA *et al.* 1999: 472, souligné par les auteurs).

Enfin, le troisième problème soulevé par la définition du contrôle minoritaire proposée par Berle et Means (1932) réside dans le fait que celle-ci a été élaborée à partir du cas de figure nord-américain – problème plus largement inhérent aux différentes thèses portant sur l'avènement du capitalisme managérial – où la participation au capital est généralement équivalente à la proportion des droits de vote. Or, nous avons vu que la détention d'un pourcentage donné du capital-actions ne donne pas systématiquement accès à un pourcentage équivalent au niveau des droits de vote, en particulier dans les pays où les actionnaires minoritaires ne disposent pas d'une bonne protection²⁴. De manière générale, le pourcentage de droits de vote permettant d'accéder au contrôle de l'entreprise peut varier fortement d'un pays à l'autre (COLLI 2003: 19). En France, par exemple, les familles à la tête de grandes entreprises ont souvent

²⁴ Rappelons, pour le cas suisse, l'exemple très parlant des familles Oeri et Hoffmann, qui détiennent 9,29 % du capital de la société Roche Holding AG, correspondant à 50,01 % des droits de vote grâce à la mise en place d'un double régime actionnarial.

compensé la dilution de leur participation au capital par «*des techniques juridico-financières [leur] permettant d'amplifier [leur] contrôle*» : ainsi, Arnaud Lagardère est à la tête du groupe fondé par son père alors qu'il détient seulement 9,6 % du capital (DAUMAS 2012 : 36). Même en supposant que le critère des 20 % soit pertinent pour le cas des États-Unis, le problème subsiste donc dans le fait que ce critère ne puisse pas s'appliquer tel quel aux autres pays. On en revient, ainsi, aux problèmes posés par les comparaisons internationales. En conclusion, tenter d'élaborer une définition fixe et universelle de l'entreprise familiale semble relever de la gageure.

Une définition élargie du capitalisme familial

À l'instar d'autres auteurs (CASSON 2000 ; COLLI 2003 ; COLLI & ROSE 2008 ; JOLY 2013), nous partons du principe que seule une définition élargie du capitalisme familial permet de rendre compte de la réalité complexe que ce concept recouvre. Ce constat se voit en outre renforcé lorsque l'on tente d'appréhender le capitalisme familial dans une perspective historique, cette définition étant susceptible de varier dans le temps :

«[...] *in a historical perspective it is probably better to rely upon a loose definition of the family firm, flexible enough to cover all the possible situations while also encompassing the changing nature of the family itself, according to the period and geographical area considered.*» (COLLI 2003 : 19)

Dans cette perspective, la définition adoptée dans le cadre de cette recherche reprend la distinction opérée par plusieurs auteurs entre *possession* et *contrôle*, mais dans une perspective différente de celle de Berle et Means (1932). Pour Mark Casson (2000 : 199), une entreprise est *possédée* par une famille lorsque celle-ci détient suffisamment de droits de vote ou de sièges au conseil d'administration pour choisir le directeur exécutif ; elle est *contrôlée* par une famille lorsque celle-ci y occupe une fonction exécutive clé. Chez Casson, le concept de propriété renvoie ainsi à la notion de contrôle de Berle et Means, tandis que celui de contrôle se réfère directement aux fonctions exécutives. L'intérêt majeur de cette définition réside dans le fait qu'elle permet de prendre en compte, le cas échéant, la présence de la famille dans les fonctions exécutives de l'entreprise, dimension largement sous-estimée par les tenants de la révolution managériale. Cette définition offre en outre la possibilité de distinguer différents degrés de l'influence de la famille au sein de la firme. Théoriquement, trois cas de figure sont en effet possibles : une possession familiale sans contrôle, une possession et un contrôle de la famille, et un contrôle familial sans possession. De nombreuses recherches considèrent que le critère de la possession, tel que défini par Mark Casson, est suffisant (LA PORTA *et al.* 1999 ; ERNST & YOUNG 2005 pour le cas suisse).

Colli et Rose (2008 : 194) proposent pour leur part une définition du capitalisme familial recouvrant le deuxième cas de figure, impliquant donc la famille dans la possession *et* le contrôle de l'entreprise, bien qu'ils soulignent qu'il n'existe pas

de consensus sur la question. Hervé Joly relève de son côté que si la participation de la famille dans le capital est un critère généralement admis, il ne constitue cependant pas une condition nécessaire: «*Des fonctions dirigeantes peuvent se transmettre au sein d'une famille sans s'appuyer sur une participation au capital*» (JOLY 2013: 61). Cette hypothèse, qui relève du troisième cas de figure évoqué ci-dessus, ouvre ainsi une nouvelle perspective en envisageant l'existence d'une entreprise familiale définie comme telle même sans participation de la famille au capital bien que, concrètement, cette situation soit à notre connaissance assez rare – nous n'y avons en tout cas pas été confrontés dans le cadre de notre recherche. Notre définition du capitalisme familial inclut donc les deux cas de figure suivants: dans le premier, la famille possède l'entreprise sans la contrôler et dans le second, elle possède *et* contrôle la firme.

Par ailleurs, notre définition du capitalisme familial intègre comme critère déterminant la dimension de la *transmission* des fonctions associées à l'une ou l'autre notion au sein d'une même famille. Cette définition présente deux avantages. Elle permet de parer au biais introduit par la démarche de La Porta *et al.* (1999) ou d'Ernst & Young (2005), qui consiste à inclure dans la définition de l'entreprise familiale les actionnaires *individuels*. Or, comme nous le verrons, une entreprise peut très bien être fondée par un individu sans qu'aucun autre membre de sa famille ne soit impliqué ultérieurement dans l'affaire (sur cette question, voir également JOLY 2013: 62-72). De même, une firme – familiale ou non à l'origine – peut être à un moment donné contrôlée par un actionnaire majoritaire sans qu'un autre membre de sa famille soit impliqué dans la société. Afin de pouvoir mettre en évidence la question déterminante de la transmission des fonctions de pouvoir au sein de l'entreprise, il apparaît ainsi nécessaire d'étudier la firme dans sa dimension diachronique.

Troisièmement, notre définition du capitalisme familial prend en compte l'apparition éventuelle de «nouvelles familles» qui auraient succédé aux familles fondatrices ou se seraient établies dans des sociétés non familiales à l'origine. Comme Hervé Joly l'a souligné,

«D'autres dirigeants peuvent, après les fondateurs, acquérir dans l'entreprise une dimension personnelle telle qu'elle leur permette de donner naissance, en s'appuyant ou non sur une participation importante au capital, à de nouvelles dynasties.» (Joly 2013: 109)

Dans certains cas, et en particulier lorsque le capital de l'entreprise est encore restreint, ces dirigeants peuvent «*acquérir une position dominante au capital qui leur permet d'en prendre le contrôle personnel et de transmettre ce contrôle à leurs descendants*», devenant ainsi des «néofondateurs» dans l'entreprise (JOLY 2013: 109). Un exemple bien connu de «néofondateur» pour l'industrie suisse est Nicolas Hayek (1928-2010), qui acquiert en 1985 avec d'autres investisseurs la majorité du capital du groupe horloger SSIH-Asuag (futur Swatch Group) qu'il sort d'une grave crise économique grâce au lancement de la Swatch, montre bon marché en plastique. À sa mort, Hayek est présenté par la presse comme «*le sauveur de l'horlogerie, voire de l'industrie suisse*» pour avoir fait de Swatch le premier groupe

horloger mondial (*Le Temps*, 29.06.2010), ses enfants Nick et Nayla ayant repris la tête du groupe dès 2003. Il existe de nombreux autres cas moins connus – ou méconnus – de familles qui se sont établies, à un moment donné, dans une entreprise après sa fondation et qui, sans jouer un rôle aussi déterminant que Hayek chez Swatch, ont exercé une influence importante sur le développement de cette firme durant plusieurs décennies, lui procurant ainsi un caractère familial. Là encore, seule l’approche historique permet d’identifier l’éventuelle implantation d’une nouvelle famille dans l’entreprise.

Terminologie et typologie

Si nous reprenons à notre compte la distinction opérée par Mark Casson (2000) et Andrea Colli (2003) entre *possession* et *contrôle* et les définitions que recouvrent ces deux notions pour les auteurs, nous adoptons néanmoins, à l’instar d’Hervé Joly (2013), une terminologie différente. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, le fait de détenir suffisamment de droits de vote ou de sièges au conseil d’administration pour choisir le directeur exécutif (c’est-à-dire la *possession* chez CASSON 2000 et COLLI 2003) est associé à la notion de *contrôle*, tandis que les fonctions exécutives clés (c’est-à-dire le *contrôle* chez les deux auteurs) sont associées à la notion de *direction* de l’entreprise. Cette terminologie nous apparaît plus parlante, puisqu’il est possible de *posséder* une part du capital de l’entreprise sans forcément pour autant exercer un *contrôle* sur celle-ci.

Nous avons rappelé à plusieurs reprises l’importance d’adapter toute définition du capitalisme familial au contexte dans lequel la firme est insérée. Il convient donc de préciser encore ce que recouvrent les notions de contrôle et de direction pour le cas helvétique. La question du *contrôle* familial est, comme nous l’avons déjà souligné, la plus délicate à déterminer, qui plus est dans le cas d’une analyse historique : en effet, les informations relatives à la composition et à la structure de l’actionnariat des entreprises sont extrêmement opaques et difficiles – voire impossibles dans certains cas – d’accès pendant la majeure partie du siècle. Si la composition du conseil d’administration est également plus difficile à identifier pour la période historique que pour la période récente, cette information reste cependant plus facile à trouver en comparaison de celle ayant trait à l’actionnariat. Nous avons donc décidé de retenir comme indicateur de base du contrôle familial la présence de la famille au conseil d’administration, ce critère étant affiné à chaque fois que des informations concernant la répartition et la structure de l’actionnariat le permettent, en particulier pour la période récente. Cette démarche comporte certaines limites, puisqu’on pourrait envisager qu’une famille détienne la majorité du capital-actions ou des droits de vote d’une société sans forcément siéger directement au conseil d’administration. Précisons cependant que pour l’année 2000, où nous disposons d’informations systématiques en ce qui concerne la composition du conseil d’administration et les actionnaires principaux des firmes, nous avons constaté qu’à une exception près (Unaxis), on trouve au moins un membre de la famille au sein du conseil d’administration de toutes les firmes dont l’actionnaire principal

est une famille, ce qui vient confirmer la légitimité de notre démarche. Plus précisément, la présence de *deux personnes au moins* d'une même famille au conseil d'administration, qu'elle soit concomitante sur une même date ou successive entre deux dates différentes, au sein d'une même génération ou entre deux générations différentes, a été retenue pour attribuer le qualificatif de familial, qu'il s'agisse de la dynastie fondatrice ou d'une nouvelle famille. Cette démarche exclut ainsi les actionnaires individuels non familiaux, pour les raisons évoquées précédemment.

En ce qui concerne la direction, nous avons retenu, outre le directeur général, les éventuels administrateurs délégués qui, nous l'avons vu, assument également des tâches exécutives (cf. chapitre 2) et représentent ainsi des acteurs clés en raison de leur présence à la fois dans le conseil d'administration et dans le comité directeur de la société. Deux cas de figure sont alors possibles (voir supra). Dans le premier, la famille est présente au conseil d'administration *et* assume au moins une fonction exécutive clé de la société : l'entreprise est alors contrôlée *et* dirigée par la famille. Dans le second cas de figure, la famille siège au conseil d'administration, mais n'exerce aucune fonction exécutive clé, opérant ainsi seulement un contrôle sur la firme.

En résumé, nous avons estimé qu'une entreprise peut être considérée comme familiale lorsqu'elle est contrôlée, ou contrôlée et dirigée par une famille, qu'il s'agisse de la dynastie fondatrice ou d'une nouvelle famille ayant pris le relais par la suite. Nous avons cependant accordé un poids prépondérant à la question de la *direction* (voir notamment COLLI 2003 : 20), en estimant que la présence de la famille au sein des positions exécutives clés était le signe d'un capitalisme familial « fort », tandis qu'un contrôle familial sans présence de la famille dans la direction exécutive relevait d'un capitalisme familial « moyen ». À partir de ces considérations, nous avons effectué une typologie de base qui permet de rendre compte des différentes configurations possibles en fonction des quatre critères présentés ci-dessus (contrôle, direction, famille fondatrice, nouvelle famille) :

Tableau 2. *Capitalisme familial : typologie*

CODE	CRITÈRES	DIMENSION FAMILIALE
F1	Présence de la famille fondatrice au conseil d'administration et dans au moins une fonction exécutive clé de l'entreprise (directeur général ou administrateur délégué)	Forte (direction et contrôle)
F2	Présence d'une autre famille au conseil d'administration et dans au moins une fonction exécutive clé de l'entreprise (directeur général ou administrateur délégué)	Forte (direction et contrôle)
M1	Présence de la famille fondatrice au conseil d'administration, mais pas aux fonctions exécutives clés	Moyenne (contrôle)
M2	Présence d'une autre famille au conseil d'administration, mais pas aux fonctions exécutives clés	Moyenne (contrôle)
N	Absence totale de la famille fondatrice, pas de présence d'une autre famille	Nulle

LE CAS DU SECTEUR DES MACHINES, DE L'ÉLECTROTECHNIQUE ET DE LA MÉTALLURGIE

Après avoir présenté notre définition de l'entreprise familiale, il reste à justifier le choix d'aborder le thème du capitalisme familial par le biais du secteur des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie. C'est l'objet de la première partie de ce chapitre, qui revient sur les raisons pour lesquelles nous avons procédé à ce choix plutôt qu'un autre. Dans un deuxième temps, nous retraçons les principales étapes du développement de ce secteur à partir du XIX^e siècle et montrons que celui-ci se caractérise, malgré la grande hétérogénéité de la production, par une forte cohésion, qui renforce l'intérêt de notre choix.

Le secteur MEM au cœur du capitalisme helvétique

La sélection d'un secteur particulier dans le cadre de cette recherche se justifie par deux arguments principaux. Premièrement, au vu de la difficulté de trouver les sources nécessaires à une telle étude, il apparaissait nécessaire de trouver un critère distinctif de départ permettant de restreindre le nombre d'entreprises étudiées. Deuxièmement, il aurait été envisageable, dans cette optique, de choisir par exemple une région géographique, comme un canton ou une ville, plutôt qu'un secteur économique. C'est l'approche choisie par plusieurs études sur les élites suisses, qui ne portent pas directement sur le capitalisme familial, mais qui accordent une place importante à la question des grandes familles (voir notamment SARASIN 1998 sur les élites bâloises au XIX^e siècle ; PERROUX 2006 sur les élites bourgeoises de Genève avant la Première Guerre mondiale ; DONZÉ 2007 sur les élites horlogères de La Chaux-de-Fonds pour la période 1840-1920 ; RIEDER 2008 sur les élites bernoises aux XIX^e et XX^e siècles). Or, le choix d'un secteur a justement l'avantage de dépasser un cadre géographique restreint et de mieux mettre en évidence le phénomène au niveau national. L'approche par le biais d'un secteur a par ailleurs été retenue par d'autres études récentes sur le capitalisme familial²⁵. Dès lors, il semblait particulièrement intéressant de retenir l'industrie des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie. En effet, ce secteur représente à partir de l'entre-deux-guerres la principale branche industrielle du pays en termes de main-d'œuvre employée et d'exportations, devançant ainsi le secteur textile, fer de lance de la première révolution industrielle. Le tableau 3 ci-dessous indique l'évolution du nombre d'employés dans les principales branches de l'industrie suisse pour la période 1911-1986, selon nos calculs effectués à partir des données recensées dans la *Swiss economic and social history online database*. Les chiffres indiqués pour le secteur MEM incluent les branches de la métallurgie, des machines, appareils et instruments, ainsi que les véhicules.

²⁵ Voir ARNOLDUS (2002) sur les entreprises familiales dans l'industrie alimentaire aux Pays-Bas et l'étude comparative de LUBINSKI *et al.* (2011) sur les firmes familiales en Allemagne et en Espagne dans l'industrie de la transformation du métal et l'édition.

On constate la très forte progression de ce secteur au cours du siècle, qui devance largement les autres branches industrielles dès la fin des années 1920.

Tableau 3. Nombre d'employés dans les principaux secteurs industriels suisses, 1911-1986

	TEXT	CHIM	MEM	HORL	ALIM
1911	100 169	8 557	69 662	35 024	26 045
1923	91 396	10 002	83 231	33 438	23 589
1929	84 258	12 972	114 976	48 378	26 315
1937	58 967	12 301	109 551	37 685	25 713
1944	52 564	20 420	150 977	37 498	28 096
1949	58 021	23 492	175 397	48 623	32 658
1960	64 181	32 784	265 316	59 865	40 777
1965	66 464	37 357	292 433	66926	46 863
1970	59 990	64 701	371 552	76 809	62 338
1975	41 224	63 533	325 332	55 417	54 002
1980	36 425	63 089	328 902	44 744	53 376
1986	31 429	67 587	331 081	32 874	61 020

TEXT : industrie textile (non compris habillement et objets d'équipement)

CHIM : industrie chimique (huile minérale comprise)

MEM : fabrication et traitement des métaux, machines, appareils et instruments

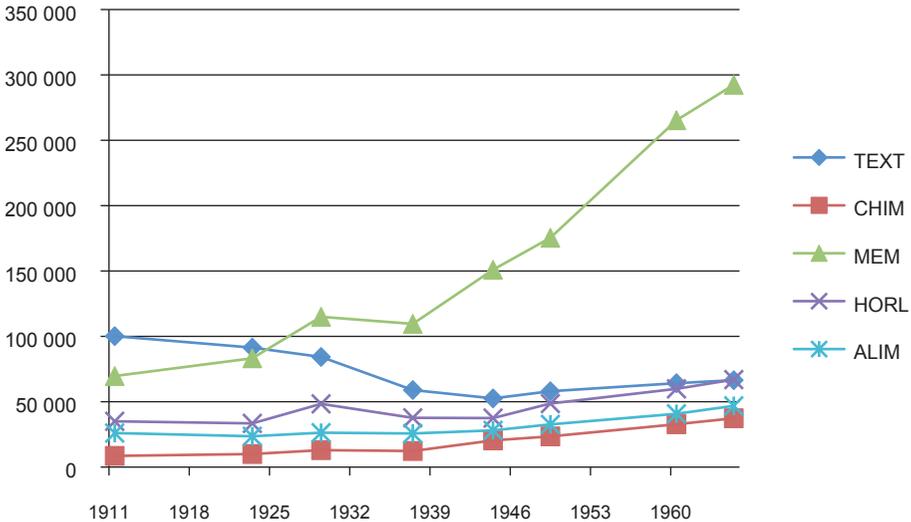
HORL : horlogerie et bijouterie (y compris gravure)

ALIM : alimentation, boissons et tabac

Source : *The Swiss economic and social history online database*, Tableaux K21b, «L'emploi des fabriques de l'industrie textile, par canton : recensements des années 1895, 1911, 1923, 1929, 1937, 1944, 1949, 1955, 1960, 1962 et 1965»; K22b, «Personnel des fabriques des grandes branches de l'industrie non textile, par canton : recensements de 1895, de 1911, de 1923, de 1929, de 1937, de 1944, de 1949, de 1960 et de 1965»; K25, «Exploitations industrielles et personnes occupées, par branche et par nationalité, de 1966 à 1986». Url : <http://www.fsw.uzh.ch/histstat>, consulté le 03.10.2011.

Le graphique 3 rend bien compte de la forte progression au cours des années 1920 du secteur MEM au niveau de la main-d'œuvre employée et de son essor considérable à partir des années 1940 en comparaison des autres branches :

Graphique 3. Progression du nombre d'employés dans le secteur MEM en comparaison des autres principaux secteurs industriels, 1911-1965



TEXT : industrie textile (non compris habillement et objets d'équipement)

CHIM : industrie chimique (huile minérale comprise)

MEM : fabrication et traitement des métaux, machines, appareils et instruments

HORL : horlogerie et bijouterie (y compris gravure)

ALIM : alimentation, boissons et tabac

Source : *The Swiss economic and social history online database*, Tableaux K21b, «L'emploi des fabriques de l'industrie textile, par canton : recensements des années 1895, 1911, 1923, 1929, 1937, 1944, 1949, 1955, 1960, 1962 et 1965»; K22b, «Personnel des fabriques des grandes branches de l'industrie non textile, par canton : recensements de 1895, de 1911, de 1923, de 1929, de 1937, de 1944, de 1949, de 1960 et de 1965». Url : <http://www.fsw.uzh.ch/histstat>, consulté le 03.10.2011.

Les données relatives au nombre d'employés disponibles dans *The Swiss economic and social history online database* s'arrêtent en 1986. Pour la période récente, nous avons eu recours aux données recensées par l'Office fédéral de la Statistique (Statistique de la population active occupée, SPAO) : les données sont regroupées différemment selon les diverses branches industrielles et nécessitent donc d'être présentées à part. Le tableau 4 montre qu'à la fin du xx^e siècle, les différentes branches liées au secteur MEM continuent de couvrir le plus grand nombre d'employés dans l'industrie manufacturière : la fabrication de machines et d'équipements représente à elle seule la plus grande part d'emplois.

Tableau 4. Personnes actives dans l'industrie manufacturière suisse, 1991-2000

En milliers

	1991	1995	2000
Industries alimentaires et du tabac	74	70	67
Industries du textile et de l'habillement	53	42	26
Industries du bois et du papier ; imprimerie	119	109	96
Cokéfaction, raffinage et industrie chimique	52	47	36
Industrie pharmaceutique	25	22	25
Industries du caoutchouc et du plastique	52	47	48
Fabrication de produits métalliques	115	112	109
Fabrication de produits informatiques et électroniques ; horlogerie	94	83	87
Fabrication d'équipements électriques	44	42	34
Fabrication de machines et équipements	125	103	102
Fabrication de matériels de transport	7	9	14
Autres industries manufacturières ; réparation et installation	62	55	59

Source : Données transmises par l'Office fédéral de la Statistique, Statistique de la population active occupée (SPA0), le 15.03.2012.

Au cours de l'entre-deux-guerres, le secteur MEM devance les autres branches de l'industrie suisse – et, à nouveau, en particulier le secteur textile – au niveau des exportations, comme le montre le tableau 5 ci-dessous²⁶. Précisons que les calculs effectués diffèrent dans certains cas de ceux réalisés pour le nombre d'employés. Par exemple, le secteur alimentaire inclut la section tabac pour le nombre d'employés, mais pas pour les exportations. Autre différence : la bijouterie est comprise dans la section « métaux précieux » et, partant, dans la branche MEM pour les exportations, alors qu'elle est regroupée avec le secteur de l'horlogerie pour les données ayant trait au nombre d'employés.

²⁶ Pour la période 1946-1970, les calculs ont été effectués à partir des données fournies par DIRLEWANGER *et al.* (2004) : pour le secteur MEM, nous avons regroupé, comme pour le nombre d'employés, les branches ayant trait à la production des métaux, des machines, appareils et instruments, et des véhicules. Nous avons complété les données pour les périodes antérieure à 1946 et postérieure à 1970 à partir de la même source que celle utilisée par les auteurs, à savoir la *Statistique annuelle du commerce extérieur de la Suisse* publiée par le Département fédéral des douanes. Afin d'avoir des données cohérentes et homogènes pour l'ensemble de la période, nous avons procédé autant que possible de la même manière que les auteurs.

Tableau 5. Exportations des principales branches de l'industrie suisse par agrégats, 1911-2000

En millions de francs courants

	TEXT	CHIM	MEM	HORL	ALIM
1911	593,5	59,0	171,1	164,0	168,5
1917	904,5	179,9	598,2	211,1	226,7
1923	804,4	175,1	346,9	216,5	144,7
1929	697,9	179,2	543,8	307,4	208,4
1937	285,9	198,9	398,6	214,7	71,9
1946	604,9	417,2	711,6	605,2	86,5
1951	763,5	832,6	1 581,9	1 010,3	184,4
1957	984,7	1 169,8	2 463,1	1 303,1	337,8
1964	1 081,7	2 308,6	4 940,2	1 630,7	446,1
1970	2 002,9	4 814,3	9 959,3	2 629,1	887,2
1980	3 428,0	10 347,3	27 455,3	3 549,9	1 344,7
1990	4 870,7	20 462,4	46 115,8	6 776,9	1 967,7
2000	3 695,9	32 640,0	59 098,9	9 003,4	2 723,1

TEXT: industrie textile (y compris vêtements et chaussures)

CHIM: industrie chimique

MEM: fabrication et traitement des métaux, machines, appareils et instruments

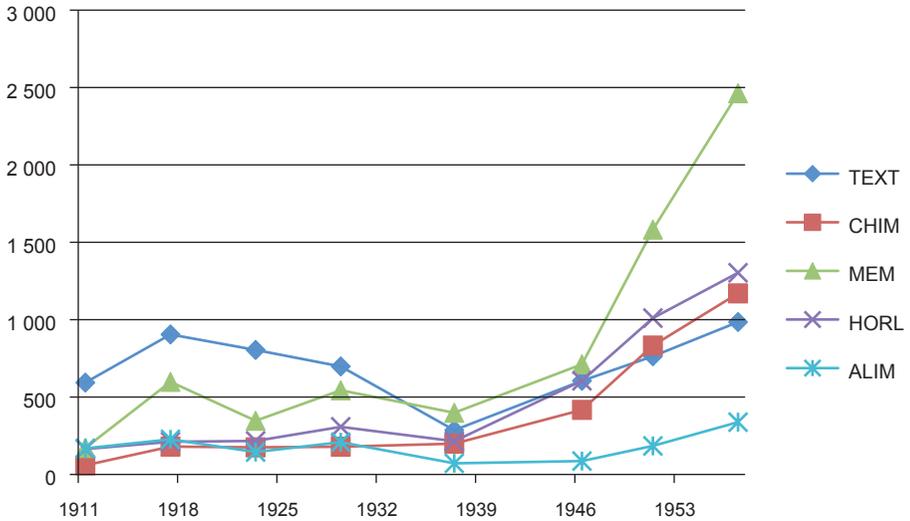
HORL: horlogerie (bijouterie non comprise)

ALIM: alimentation et boissons (tabac non compris)

Sources: Département fédéral des douanes (1911, 1917, 1923, 1929 et 1937); Direction générale des douanes (1980, 1990 et 2000); DIRLEWANGER *et al.* (2004: 294-295).

Le graphique 4 montre quant à lui la forte progression du secteur MEM dans les exportations de l'industrie suisse au cours des années 1930 et, plus particulièrement, après la Seconde Guerre mondiale. Comme Dirlewanger *et al.* (2004: 46) l'ont souligné, ce secteur représente «le fer de lance» des exportations suisses dans la période d'après-guerre, puisque qu'il couvre à lui seul 31,5 % des exportations globales entre 1946 et 1970; sa part s'élève même à 39,7 % en incluant la branche «véhicules», comptée à part par les auteurs. En comparaison, le secteur textile est marqué par une régression particulièrement forte, puisqu'il ne représente plus, pour la même période, que 11,7 % des exportations suisses (DIRLEWANGER *et al.* 2004: 49). Si le secteur de la chimie s'impose de plus en plus au cours de la seconde moitié du siècle parmi les principales branches exportatrices de l'industrie helvétique, le secteur MEM reste prédominant jusqu'à la fin de la période considérée, comme l'atteste le tableau 5 ci-dessus.

Graphique 4. Progression des exportations MEM (en millions de francs courants) en comparaison des autres principaux secteurs industriels, 1911-1957



TEXT: industrie textile (y compris vêtements et chaussures)

CHIM: industrie chimique

MEM: fabrication et traitement des métaux, machines, appareils et instruments

HORL: horlogerie (bijouterie non comprise)

ALIM: alimentation et boissons (tabac non compris)

Sources: Département fédéral des douanes (1911, 1917, 1923, 1929, et 1937); DIRLEWANGER *et al.* (2004: 294).

Le tableau 6 indique, enfin, l'évolution de la valeur ajoutée à la production du secteur MEM. Il montre qu'au début du siècle, ce dernier représente moins de 10 % de la valeur ajoutée totale de l'industrie suisse; la branche gagne cependant en importance au cours des décennies suivantes puisque durant la période 1960-1990, le secteur MEM représente en moyenne 30 % de la valeur ajoutée totale de l'industrie suisse à lui seul (les données sont manquantes pour la période 1913-1960).

L'industrie MEM représente ainsi, dans une perspective historique, le secteur industriel le plus important pour le xx^e siècle. Étudier les dirigeants de cette branche permet en conséquence d'analyser « l'élite de l'élite » économique suisse. Malgré son importance, ce secteur reste néanmoins relativement peu étudié et la majeure partie des travaux ont pendant longtemps été surtout axés sur la question de la production industrielle²⁷. Quelques études se sont cependant intéressées plus spécifiquement à son patronat. La thèse, déjà mentionnée précédemment, de Geneviève Billeter (1985 a) porte en effet sur les patrons des grandes entreprises suisses

²⁷ Voir BILLETER (1985 a: 11-12) pour un état de la littérature sur cette question.

Tableau 6. Évolution de la valeur ajoutée du secteur MEM, 1900-1990

	EN MILLIONS DE FRANCS, EN PRIX CONSTANTS DE 1985	EN POURCENT DE L'INDUSTRIE SUISSE
1900	–	8,2
1913	–	12,0
1960	14 067	29,1
1965	17 497	27,2
1970	22 737	28,8
1975	22 431	29,9
1980	24 230	30,9
1985	24 131	30,6
1990	29 923	32,5

Notes :

1. 1910 et 1913 : industrie des machines et métaux
2. 1960-1990 : industrie des machines, métaux et électrotechnique

Source : Calculs effectués à partir de *The Swiss economic and social history online database*, Tableaux K11b, « Composantes de la valeur ajoutée par l'industrie des métaux et des machines, de 1850 à 1913 (en mille tonnes et en millions de francs) » ; K16b, « Valeur ajoutée à la production du secteur secondaire, par branche, de 1851 à 1913 (en millions de francs) » ; K17, « Valeur ajoutée au secteur secondaire, par branche, de 1960 à 1990 (en millions de francs) ». Url : <http://www.fsw.uzh.ch/histstat>, consulté le 03.10.2011.

des machines et métaux pendant la période de l'entre-deux-guerres. Cependant, outre le fait que cette étude se limite à une période restreinte, l'auteure s'est surtout intéressée à la politique patronale menée par les dirigeants au sein de l'entreprise et en dehors de celle-ci. Dans un article paru la même année (BILLETTER 1985 b), elle analyse cette fois plus précisément la question du profil sociologique de cette élite, abordant des thèmes tels que l'origine sociale, la formation ou la carrière militaire. Si cette contribution apporte de nombreux éléments intéressants, elle reste à nouveau confinée à la période de l'entre-deux-guerres. En outre, bien que l'importance des grandes familles soit mentionnée à plusieurs reprises, la question du capitalisme familial ou des entreprises familiales en tant que telle ne constitue pas l'objet principal de la recherche. Il en va de même de la thèse de Frédéric Widmer (2012), qui porte quant à elle plus spécifiquement sur les effets de la financiarisation sur la coordination patronale au sein de l'industrie MEM au cours de la période récente (1970-2008). En s'intéressant aux entreprises familiales, notre recherche apporte ainsi de nouvelles connaissances sur cette branche pour le cas de la Suisse.

Enfin, le secteur MEM se caractérise de manière générale par des coûts de production élevés et est en conséquence très intensif en capital. Les entreprises de cette branche sont donc particulièrement à même d'être touchées par une complexification de leur structure. Chandler et Daems (1980) postulent en effet que la hiérarchie managériale s'est fortement diffusée dans les entreprises produisant du métal aux

États-Unis, en Grande-Bretagne, en France et en Allemagne avant la Première Guerre mondiale, et dès les années 1880 dans le secteur des machines produites en masse aux États-Unis et dans celui des machines électriques aux États-Unis et en Allemagne. Il est intéressant, par conséquent, de mettre en évidence la persistance du capitalisme familial dans un secteur *a priori* peu propice à ce phénomène.

Origines et caractéristiques du secteur MEM: une branche hétérogène mais fortement cohésive

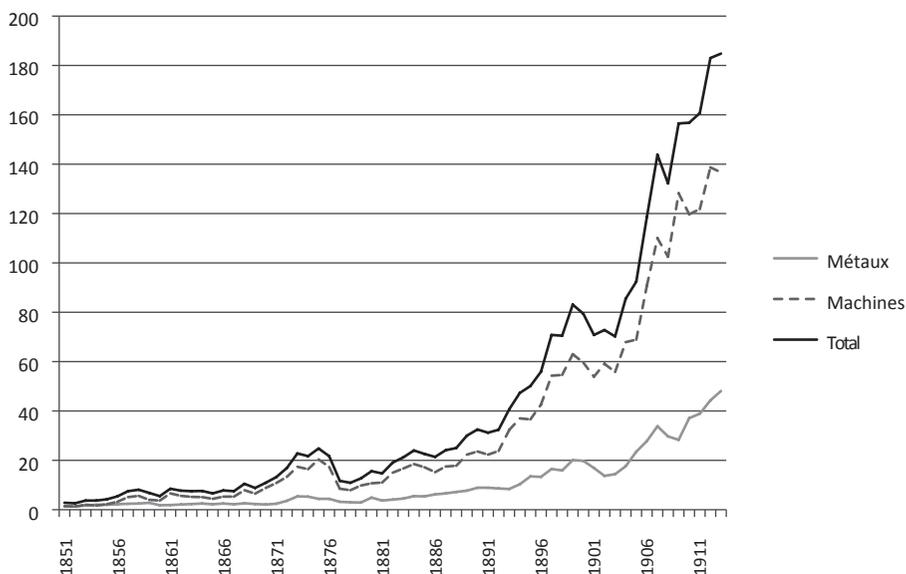
Le secteur MEM se distingue par une forte hétérogénéité de la production. Il se décompose en trois branches distinctes : la métallurgie, la fabrication de machines et l'électrotechnique, chaque branche regroupant des secteurs d'activité très divers. La métallurgie comprend, entre autres, la fabrication de serrures, la production de fer brut ou encore celle d'aluminium. La fabrication de machines recouvre de son côté une gamme très variée de produits destinés à des secteurs extrêmement différents, comme l'agriculture, l'industrie textile, l'automobile ou encore l'armement. Contrairement à la métallurgie, le secteur des machines est fortement tourné vers l'exportation. L'électrotechnique, qui naît plus tard avec le développement de l'énergie électrique, s'applique quant à elle aussi bien à l'électrification des chemins de fer qu'aux télécommunications ou, ultérieurement, à l'informatique. Enfin, certaines entreprises se caractérisent elles-mêmes par des activités extrêmement diversifiées, comme l'illustre parfaitement le cas du groupe Oerlikon-Bührle dans les années 1980, divisé en sept secteurs principaux axés sur le secteur militaire, la technique de véhicule, la soudure, la fabrique de produits hautement spécialisés pour la recherche dans l'électronique ou l'industrie optique, la fabrication de chaussures (division Bally), ou encore la production textile (*Guide des actions suisses* 1981 : 179). L'ensemble du secteur est en outre marqué par de fortes mutations au cours de la période considérée, qui passent notamment par un important déclin de l'industrie métallurgique et le développement des technologies liées à l'informatique dans l'électrotechnique durant le dernier tiers du xx^e siècle.

Historiquement, l'essor du secteur MEM commence avec celui de la métallurgie et des machines, au xix^e siècle. Le graphique 5 ci-dessous montre que ces deux branches connaissent une augmentation progressive de la valeur ajoutée de leur production dans la deuxième moitié du siècle, qui s'accélère fortement à partir des années 1890, en particulier pour le secteur des machines.

La métallurgie recouvre la production de différents métaux ferreux, tels que l'acier et la fonte, et de métaux non ferreux comme les métaux précieux et l'aluminium, et la transformation de ces métaux en produits finis et semi-finis. Traditionnellement peu tournée vers le commerce extérieur, cette branche produit essentiellement des produits semi-finis pour l'industrie des machines et de la construction²⁸. Plusieurs

²⁸ DEGEN Bernard, fiche « Métallurgie », in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 05.09.2011.

Graphique 5. Évolution de la valeur ajoutée du secteur MEM par branche, 1851-1913



Source: *The Swiss economic and social history online database*, Tableau K11b, «Composantes de la valeur ajoutée par l'industrie des métaux et des machines, de 1850 à 1913 (en mille tonnes et en millions de francs)». Url: <http://www.fsw.uzh.ch/histstat>, consulté le 03.10.2011.

firmes actives dans la métallurgie connaissent un développement très important au cours du XIX^e siècle. Beaucoup d'entre elles se sont tournées vers la sidérurgie, exploitant les minerais de fer présents dans le sol suisse. Ainsi, la société créée en 1823 par Ludwig von Roll (1771-1839) à Soleure, qui commence avec l'exploitation de hauts fourneaux, la forge de marteaux et l'extraction de minerais de fer, doit son essor à la production de fer brut, dont la demande est accrue dès les années 1850 par le processus d'industrialisation en cours et la construction des chemins de fer (VON ROLL 1923). La fonderie d'acier établie par Johann Conrad Fischer (1773-1854) à Schaffhouse quelques années plus tôt, en 1802, connaît elle aussi un développement considérable avant la fin du XIX^e siècle, sous les directions successives des descendants du fondateur. Son petit-fils, Georg Fischer II (1834-1887), la transforme en grande entreprise et se lance dans la fabrication de joints pour l'assemblage de tuyaux; le fils de ce dernier, Georg Fischer III (1864-1925), qui développe dès la fin des années 1880 la production de pièces de raccordement et de moulage d'acier destinées à la fabrication industrielle de machines, de locomotives et de voitures, transforme en 1896 l'entreprise en société anonyme, qui emploie alors plus de 500 personnes (SIEGRIST 1981). L'entreprise Von Moos, à Lucerne, s'est également développée grâce à l'exploitation du minerai de fer. Ludwig von Moos (1817-1898) et son frère Franz Xaver (1819-1897) reprennent au début des années 1840 le commerce de fer de leur père, qu'ils développent en ouvrant une fabrique de fils de fer et de clous, puis des forges et des aciéries. Ils font rapidement l'acquisition de machines pour produire

en grande quantité et à moindre coût, et l'entreprise se spécialise dans la fabrication d'articles en fer, dont elle maîtrise toute la chaîne de production dès la Seconde Guerre mondiale (AG der Von Moos'schen Eisenwerke 1942; MÜLLER 1996).

D'autres entreprises du secteur de la métallurgie se sont tournées vers les métaux non ferreux et sont devenues des sociétés de grande envergure. L'industrie des métaux légers se concentre pour sa part presque exclusivement sur la production d'aluminium, dont l'absence de matières premières sur le sol suisse, contrairement au fer, est compensée par l'abondance de l'énergie nécessaire à sa production²⁹. Les premières usines de Suisse – et d'Europe – de cette branche sont celles de l'Aluminium Industrie Aktien Gesellschaft (AIAG), qui ouvrent en 1888 à Neuhausen (SH), près des chutes du Rhin. L'entreprise est progressivement augmentée de plusieurs autres établissements et devient rapidement leader dans son secteur d'activité: au début du XX^e siècle, un tiers de la production mondiale d'aluminium est assuré par la société suisse (BAUER *et al.* 1989: 25; sur les débuts de l'entreprise, AIAG 1942-1943). De son côté, l'industrie des métaux lourds non ferreux, tels que le cuivre, le plomb et l'étain, est restée très marginale en raison de la faible présence de ces matières premières dans les sols suisses. Trois entreprises spécialisées dans la fabrication de semi-produits, par exemple des fils, des tubes et des tôles, ont néanmoins connu un développement considérable: Boillat SA à Reconvilier, fondée en 1855, Metallwerke AG Dornach, créée en 1895, et Selve & C^{ie} à Thoune, également fondée en 1895, qui fusionnent en 1986 sous le nom Swissmetal après avoir collaboré pendant plusieurs décennies au sein d'un cartel³⁰. On assiste également à la création d'autres firmes utilisant ce type de métaux dans le cadre du développement de l'industrie électrotechnique (voir infra). Alors que la métallurgie occupe plus de personnes que l'industrie des machines au XIX^e siècle, la tendance s'inverse nettement au cours du siècle suivant avec l'essor de la seconde branche. Si le secteur de la métallurgie reste néanmoins important pendant le XX^e siècle, comme l'atteste, entre autres, la persistance des entreprises Von Moos et Von Roll parmi les plus grandes entreprises suisses, il connaît un déclin massif dans les années 1990, dont l'origine remonte, notamment, à la crise qui affecte définitivement l'industrie sidérurgique dans les années 1970³¹.

L'utilisation des premières machines en Suisse remonte en tout cas au XII^e siècle, mais le développement de la branche est étroitement lié à la mécanisation du secteur textile, fleuron de l'économie suisse au XIX^e siècle (sur les origines de l'industrie des machines, voir HOFMANN 1962), comme l'illustre le parcours de plusieurs entreprises encore actives aujourd'hui. Ainsi, l'histoire de la firme Rieter remonte à la fin du XVIII^e siècle (DENZLER 1970; FURRER 1995): Johann Jacob Rieter (1762-1826) crée en 1795 une société à son nom et commence par importer et vendre des denrées coloniales, notamment du coton. L'entreprise se développe et passe du commerce à la filature: en 1812, Johann Jacob fonde la première entreprise de filature à Winterthour, avec l'appui de sa famille. Il commence ainsi à produire ses propres

²⁹ DEGEN Bernard, fiche « Métallurgie »..., 05.09.2011.

³⁰ DEGEN Bernard, fiche « Métallurgie »..., 05.09.2011.

³¹ DEGEN Bernard, fiche « Métallurgie »..., 05.09.2011.

fil, puis à fabriquer des machines à filer. L'affaire est ensuite reprise par son fils Heinrich (1788-1851), qui ouvre une filature fine à Niedertöss en 1825 ainsi que des ateliers mécaniques, qui contribuent à la forte expansion de l'entreprise durant les décennies suivantes, favorisée en outre par le commerce croissant avec les régions d'outre-mer. À partir de 1835, l'entreprise diversifie sa production dans différents secteurs et fabrique notamment, outre les machines à filer, des métiers à tisser et à broder, des machines-outils, des moteurs, des turbines, des rails de chemin de fer ou encore des fusils. Dès le milieu du XIX^e siècle, elle est la deuxième plus grande firme du secteur des machines de Suisse, après Escher Wyss³² (HOFMANN 1962: 152). Plusieurs autres entreprises issues de la mécanisation du secteur textile ont connu un important développement au cours du XIX^e siècle. Caspar Honegger (1804-1883), fils du propriétaire d'une filature, Salomon, fonde ainsi en 1834 une fabrique de tissage du coton à Siebnen (SZ), qu'il agrandit d'un atelier mécanique en 1842, et invente sa propre machine à tisser, le métier Honegger. Son entreprise, déplacée en 1847 à Rüti et renommée en conséquence Maschinenfabrik Rüti, connaît un développement d'envergure mondiale après le décès de son fondateur et sa transformation en société anonyme (1886), grâce à la production des métiers à tisser mécaniques³³. De même, l'entreprise Saurer, fondée en 1853 par Franz Saurer (1806-1882) à Arbon (TG), doit son essor initial à la fabrication de machines pour le textile. Sous la direction de la deuxième génération, l'entreprise devient leader dans le secteur des machines à broder et fait déjà partie des plus grandes entreprises helvétiques à la fin du XIX^e siècle, employant plus de 500 ouvriers dès 1898 (WIPF *et al.* 2003). Au début du siècle suivant, elle se lance dans la fabrication de moteurs, puis de camions – le premier camion Saurer est construit en 1904 – et de véhicules utilitaires, menant, à l'instar de Rieter, une politique de diversification en matière de production. Durant la première moitié du XIX^e siècle, presque toute la production de machines textiles suisses est absorbée par le marché intérieur, protégé de la concurrence des produits anglais qui sont interdits d'exportation jusqu'en 1842³⁴.

L'industrie des machines est également étroitement liée au secteur de la métallurgie, la production se concentrant, dès le milieu du XIX^e siècle, sur le travail du fer et de l'acier³⁵. Ainsi, l'entreprise Sulzer, fondée à Winterthur (ZH) en 1834 par Johann Jakob Sulzer-Neuffert (1782-1853) et ses deux fils, Johann Jakob Sulzer-Hirzel (1806-1883) et Salomon Sulzer-Sulzer (1809-1869), est née d'une petite fonderie, agrandie en 1849 d'une division machines. Dès les années 1850, les Sulzer produisent des machines à vapeur. En 1860, une première représentation à l'étranger est ouverte et la production de pompes centrifuges commence; la société emploie alors déjà 500 ouvriers (SULZER 1959; LABHART 1984). Par la suite, l'entreprise développe des liens étroits avec plusieurs autres grandes firmes du secteur

³² Filature mécanique fondée en 1805 par Salomon von Wyss et Hans Caspar Escher à Zurich, qui s'est développée ultérieurement dans le secteur de la construction mécanique. L'entreprise, qui connaît un essor considérable jusqu'au siècle suivant, est rachetée en 1969 par Sulzer.

³³ ILLI Martin, fiche «Caspar Honegger» et LEONHARD Martin, fiche «Maschinenfabrik Rüti», in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 06.10.2011; MASCHINENFABRIK RÜTI (1942) et GASSER (1968).

³⁴ DEGEN Bernard, fiche «Industrie des machines», in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 05.09.2011.

³⁵ DEGEN Bernard, fiche «Industrie des machines»..., 05.09.2011.

MEM marqués, notamment, par le rachat de la division de production de fonte de la société Bühler en 1955, une coopération avec la Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik (SLM) au début des années 1960, le rachat d'Escher Wyss en 1969 et la fondation, la même année, de BBC-Sulzer-Turbomaschinen, entreprise commune dissoute dès 1974 (SULZER 1959; HÖPFLINGER 1978). Le groupe industriel Bühler est également issu d'une petite fonderie ouverte par Adolf Bühler (1822-1896) en 1860, à Gupfen dans le canton de Saint-Gall. Celle-ci produit dans un premier temps des pièces pour les machines à broder, puis pour les moulins à grain; avant la fin des années 1870, elle fabrique ses propres moulins à céréales qui deviennent son domaine de spécialisation. Au cours du siècle suivant, la gamme de produits s'élargit à diverses machines pour l'industrie alimentaire (GEBRÜDER BÜHLER 1961). D'autres entreprises sont créées dans le contexte de la construction des chemins de fer. Ainsi, en 1853, Friedrich Peyer im Hof (1817-1900), Heinrich Moser (1805-1874) et Johann Conrad Neher-Stokar (1818-1877) fondent une fabrique de wagons à Neuhausen am Rheinfall, future Schweizerische Industrie-Gesellschaft (SIG), dont la production s'étend rapidement à d'autres produits: des armes dès les années 1860, des machines d'emballage pour l'industrie alimentaire au début du siècle suivant et des automobiles dès la fin de la Seconde Guerre mondiale (SIG 1953). En 1871, Charles Brown (1827-1905) met quant à lui sur pied la première fabrique suisse de locomotives, la Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik (SLM), qui construit les premières locomotives à vapeur pour chemin de fer à crémaillère.

Dès les années 1860, la production de l'industrie des machines se diversifie ainsi fortement et s'étend à la fabrication de machines-outils, de machines à relier les livres et le papier, de machines agricoles, d'armes et de machines à broder (HOFMANN 1962). La branche connaît une expansion considérable, aussi bien au niveau de la main-d'œuvre employée que des exportations, bien que le secteur soit encore devancé par l'industrie textile. La Première Guerre mondiale contribue à l'essor de la branche, notamment grâce aux exportations de matériel de guerre, et, malgré la crise de 1929, celle-ci se retrouve à la tête des exportations suisses avant la Seconde Guerre mondiale (cf. tableau 5 supra). Les entreprises actives dans l'armement et le matériel de guerre bénéficient encore du second conflit mondial: entre 1940 et 1944, l'industrie suisse exporte des armes et des munitions d'une valeur de 633 millions de francs vers les pays de l'Axe, 57,5 millions vers les Alliés et 60,9 millions vers les pays neutres (BERGIER [dir.] 2002: 187). Plusieurs firmes, parmi lesquelles Oerlikon-Bührle, Saurer, SLM ou encore SIG bénéficient d'une autorisation de l'Administration fédérale pour exporter du matériel de guerre (BERGIER [dir.] 2002: 189). La branche connaît ensuite une forte expansion dans la période d'après-guerre, favorisée par la politique suisse du crédit qui lui permet d'exporter massivement dans les pays européens en reconstruction³⁶. Cependant, dès les années 1970, elle traverse plusieurs difficultés dans un contexte marqué par différentes crises économiques et l'appréciation du franc suisse qui affecte les exportations (cf. chapitre 5).

³⁶ DEGEN Bernard, fiche « Industrie des machines »..., 05.09.2011.

Enfin, le développement de la troisième branche du secteur MEM, l'électrotechnique, qui regroupe les différentes activités (production, transport, transformation, distribution, utilisation...) ayant trait à l'énergie électrique survient plus tard, avec l'électrification de la Suisse. La période 1875-1895 représente la phase pionnière, pendant laquelle la Suisse reproduit, dans un premier temps, les progrès technologiques réalisés par les pays avancés, en particulier l'Allemagne et les États-Unis, puis «*passé de l'imitation à l'innovation*» (PAQUIER 1998 : 15 ; PAQUIER 1992). Le développement de l'électrification a un impact sur celui de l'industrie des métaux précieux, notamment dans le secteur des câbleries et tréfileries. Ainsi, en 1879 est créée à Cortaillod (NE) la société Berthoud, Borel & C^{ie}, dont la réussite ultérieure repose en grande partie sur la mise au point de câbles électriques isolés au plomb, et quelques années plus tard, la société Aubert & C^{ie}, fondée en 1898 à Cossonay par Jean Marcel Aubert (1875-1968), se lance également dans la fabrication de fils de cuivre isolés (CORTAT 2009).

À partir des années 1880, l'usage de l'énergie hydraulique pour la production d'électricité amène également plusieurs entreprises à s'engager dans la production d'appareils et de machines électriques (LANG 1992). En 1881, Ludwig Rudolf Alioth et Emil Bürgin fondent la fabrique de matériel électrique Bürgin & Alioth dans le canton de Bâle (Elektrizitätsgesellschaft Alioth AG dès 1895), qui développe ses activités dans le domaine des chemins de fer. Outre quelques réalisations pionnières dans le canton de Vaud – un premier réseau électrique embryonnaire est créé à Lausanne en 1882 et les villes de Vevey et Montreux disposent dès 1887 d'une centrale de production qui assure l'éclairage public de la région –, c'est surtout dans les régions de Genève, de Zurich et de l'Argovie que l'industrie électrique prend véritablement son essor à la fin du XIX^e siècle (CORTAT 2009 : 74). En 1882 est établie à Genève la société Meuron & Cuénod (Cuénod, Sautter & C^{ie} dès 1887) et en 1883 la Société d'Appareillage Électrique : la première est rachetée par la seconde en 1891 et devient la Compagnie de l'industrie électrique, future société anonyme (fondée en 1918) des Ateliers de Sécheron, qui participent ultérieurement à l'électrification du réseau des chemins de fer fédéraux (CFF) (sur Sécheron, voir notamment BENGUIGUI 1995). L'une des sociétés les plus importantes créées dans ce contexte est la maison Brown, Boveri & C^{ie} (BBC), fondée en 1891 à Baden par Charles Eugen Lancelot Brown (1863-1924) – le fils de Charles Brown, mentionné précédemment – et Walter Boveri (1865-1924), qui occupe rapidement la première place dans l'industrie suisse des machines électriques grâce aux innovations techniques réalisées par les deux ingénieurs. Elle construit notamment, pour commencer, des turbines à vapeur pour centrales électriques (BBC 1966).

Tandis que de nouvelles sociétés sont créées dans le cadre du développement de l'électrification suisse, d'autres plus anciennes se lancent également dans le domaine de l'électrotechnique en étendant leurs activités : au début des années 1880, la SLM de Winterthur entreprend ainsi la fabrication d'appareils électriques et la Werkzeug- und Maschinenfabrik Oerlikon (future MFO) se dote d'un département électrotechnique. L'électrotechnique influence à son tour l'usage de l'énergie hydraulique et plusieurs firmes du secteur des machines s'engagent dans la fabrication de turbines

à eau, comme Escher Wyss, Rieter, Faesch & Pictet (futurs Ateliers Charmilles, à Genève) ou encore les Ateliers de Construction Mécanique de Vevey (ACMV) (LANG 1992 : 11). Ces quelques exemples montrent bien que les différentes branches du secteur MEM sont souvent étroitement imbriquées et interdépendantes.

Le secteur de l'électrotechnique connaît des mutations considérables au cours du XX^e siècle et plus particulièrement dès les années 1970, dans le contexte de la troisième révolution industrielle. L'avènement des nouvelles technologies, issues notamment du développement de l'informatique et de l'automatisation, donne naissance à plusieurs firmes importantes telles que Logitech, créée en 1981 à Apples (VD) et spécialisée dans la fabrication de souris et de périphériques. En outre, certaines firmes issues des première et deuxième révolutions industrielles se reconvertissent partiellement dans ces nouvelles technologies : ainsi, l'automatisation représente à la fin du XX^e siècle le principal secteur d'activité de la firme ABB, issue de la fusion, en 1988, de BBC avec le groupe suédois Asea AB. La Suisse s'engage néanmoins tardivement dans la microélectronique et dans les secteurs dynamiques du dernier tiers du siècle tels que l'informatique et la bureautique, ce qui contribue à pénaliser la branche des machines électrotechniques dans les dernières décennies du siècle³⁷.

Malgré l'hétérogénéité de la production, le secteur MEM se distingue par une forte cohésion. Pour commencer, les trois branches sont souvent, nous l'avons vu, étroitement imbriquées, en particulier celles des machines et métaux, fortement liées par les activités de fonderie de fer et d'acier. Qui plus est, les activités de nombreuses entreprises ne se limitent pas à une seule de ces branches. En outre, ces différentes branches sont souvent regroupées d'une manière ou d'une autre par les statistiques. Par exemple, la *Statistique du commerce de la Suisse avec l'étranger* de 1923, publiée par le Département fédéral des douanes, inclut toutes les exportations du secteur dans la rubrique « Industrie métallurgique », les différents instruments, machines et appareils fabriqués étant classés selon le type de métal utilisé (fer, métaux précieux et métaux non précieux).

Le secteur MEM se caractérise en outre par une cohésion patronale particulièrement forte (BILLETER 1985 a ; WIDMER 2012). En effet, les patrons de l'industrie des machines et métaux se sont organisés tôt, notamment par le biais de deux associations spécifiquement liées à la branche. La Société suisse des constructeurs des machines, appelée par son sigle allemand, VSM (Verein schweizerischer Maschinen-Industrieller), est créée en 1883 par les dirigeants de quarante-sept entreprises de la branche qui doivent faire face à la crise des années 1870, à des difficultés douanières et à la montée des contestations ouvrières (BILLETER 1985 a : 224). En 1905, des membres du VSM créent l'Association patronale suisse des constructeurs de machines et d'industriels de la métallurgie, également appelée par son sigle allemand, ASM (Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metallindustrieller), afin de défendre la position patronale de la branche face à l'aggravation des tensions sociales (cf. chapitre 7). De même, les travailleurs des

³⁷ DEGEN Bernard, fiche « Industrie des machines »..., 05.09.2011.

machines et métaux sont défendus par une organisation commune, le Syndicat de l'industrie, de la construction et des services (FTMH, aujourd'hui Unia). Enfin, Frédéric Widmer (2012) a souligné que les dirigeants MEM sont également fortement organisés par le biais d'un réseau dense d'interconnexions entre les conseils d'administration des principales entreprises du secteur, qui vient renforcer le rôle des organisations patronales. Ces différents éléments contribuent à expliquer la construction progressive du secteur MEM.

MÉTHODE ET SOURCES

Cette dernière section revient sur les questions de méthode et sur les sources employées dans le cadre de cette recherche. Nous présentons, pour commencer, la base de données constituée dans le cadre du projet sur les élites suisses au xx^e siècle dans lequel s'intègre ce travail de thèse, et à partir de laquelle nous avons retenu les entreprises et les dirigeants étudiés dans le cadre de notre recherche. Nous revenons ensuite sur les méthodes employées dans chaque partie de l'analyse, avant de présenter les sources.

Base de données élites suisses au xx^e siècle

Ce travail est issu d'un projet de recherche plus large intitulé «Les élites suisses au xx^e siècle : un processus de différenciation inachevé?», dans lequel a notamment été mise sur pied une importante base de données prosopographique recensant de manière systématique les élites dirigeantes pour les trois principales sphères – économique, politique et administrative – du pays pour cinq dates repères au cours du siècle : 1910, 1937, 1957, 1980 et 2000³⁸. Les dates ont été déterminées de manière à couvrir l'ensemble du siècle à intervalles réguliers, en fonction des sources disponibles, en particulier pour la sphère économique et le recensement des membres des grandes entreprises (voir infra). Ce projet se base sur une définition minimale des élites, à savoir les acteurs occupant une fonction dirigeante de premier rang dans les sphères économique, politique et/ou administrative.

En ce qui concerne la *sphère économique*, ont été considérés comme faisant partie de l'élite, premièrement, les membres des comités directeurs des sept principales associations faîtières suisses au xx^e siècle : l'Association suisse des banquiers (ASB), l'Union patronale suisse (UPS, anciennement Union centrale des associations patronales suisses, UCAPS), l'Union suisse des arts et métiers (USAM), l'Union suisse du commerce et de l'industrie (USCI) et l'Union suisse des paysans (USP). Les membres de l'Union syndicale suisse (USS) et de la Confédération des syndicats chrétiens suisses (CSCS) ont également été recensés.

³⁸ Pour plus d'informations, se référer au site du projet : <http://www.unil.ch/iepi/page54315.html>.

Deuxièmement, les principaux dirigeants des 110 plus grandes entreprises suisses (en moyenne, voir infra), à savoir le président du conseil d'administration, le directeur général et le(s) éventuel(s) administrateur(s) délégué(s) de chaque société, ont également été recensés en tant qu'élites économiques. Ces 110 firmes ont été identifiées sur la base du capital-actions, de la capitalisation boursière, du chiffre d'affaires, du bilan et du nombre d'employés, ces critères variant selon les années, le statut juridique de l'entreprise et la disponibilité des informations³⁹. Ces sociétés représentent, pour chaque année, les firmes les plus importantes des secteurs industriels, bancaires et des assurances et services⁴⁰. Leur nombre varie plus précisément entre 107 et 111 entreprises selon la date ; il s'agit de 284 firmes au total, certaines d'entre elles faisant partie des 110 plus grandes pour une seule date, d'autres pour plusieurs⁴¹. Le nombre de dirigeants exécutifs retenus peut varier d'une société à l'autre : certaines sont sous la gestion d'un directeur général, d'autres possèdent un ou plusieurs administrateurs délégués en plus ou, dans certains cas, à la place de ce directeur général. En outre, pour les années 1910 et 1937, mais parfois pour les années ultérieures également, un certain nombre des plus grandes firmes n'ont pas encore adopté la forme d'une société anonyme : il peut s'agir notamment de sociétés en commandite ou de sociétés en nom collectif. Dans ces cas de figure, les principaux membres exerçant une influence sur la direction exécutive et stratégique de l'entreprise ont été retenus en tant qu'«équivalent» des catégories décrites ci-dessus pour les sociétés cotées en bourse.

Troisièmement, l'ensemble des membres des conseils d'administration de ces 110 entreprises a été inclus dans la base, non pas au titre d'élite, étant donné que ces personnes n'occupent pas une position dirigeante de premier ordre, mais afin de pouvoir procéder à une analyse de réseau (voir infra). Là encore, le nombre de personnes retenues peut considérablement varier d'une société à l'autre et selon les années, en fonction de la taille de la firme. En effet, un conseil d'administration est en principe composé de trois personnes au minimum et peut s'étendre à plus de quinze membres dans le cas des très grandes entreprises cotées en bourse.

Pour la *sphère politique*, les membres du Conseil fédéral, les parlementaires suisses, les conseillers d'État des 26 cantons ainsi que les membres des comités directeurs des partis gouvernementaux – le Parti démocrate-chrétien (PDC), le Parti radical (PRD), le Parti socialiste suisse (PSS) et l'Union démocratique du centre (UDC), ainsi que les Verts dès 1980 – ont été considérés comme faisant partie de l'élite.

Enfin, les élites de la *sphère administrative* incluent les membres de la Chancellerie (chanceliers et vice-chanceliers), les secrétaires généraux et adjoints des Départements fédéraux, tous les directeurs d'Office des départements fédéraux, les membres du directoire de la BNS et les membres du Tribunal fédéral. En outre, les membres des

³⁹ Cette partie du projet de recherche se base elle-même sur un projet de recherche antérieur sur la gouvernance d'entreprise suisse au xx^e siècle. Pour plus d'informations sur les critères de sélection des entreprises, voir SCHNYDER *et al.* (2005 : 8-9).

⁴⁰ Voir annexe I pour le détail des différents secteurs d'activité.

⁴¹ Voir annexe II pour la répartition du nombre d'entreprises par secteur et par date et annexe III pour la liste détaillée des entreprises pour chaque date.

commissions extraparlémentaires ont également été recensés, non pas au titre d'élite, mais pour pouvoir procéder à une analyse de réseau. Au final, cette base de données inclut environ 12 500 personnes exerçant à peu près 27 500 mandats, sachant qu'une même personne peut être incluse dans la base sur deux, voire trois dates, et cumuler plusieurs mandats dans la même sphère, ou dans des sphères différentes.

Délimitation du corpus

Comme mentionné précédemment, les 110 plus grandes firmes identifiées dans le cadre du projet sur les élites suisses ont été classées selon leurs secteurs d'activité (cf. annexes I, II et III). Sur les cinq dates, soixante entreprises au total ont été répertoriées pour le secteur MEM (cf. liste en annexe IV). Au vu de la difficulté d'accéder aux sources – aussi bien, nous y reviendrons, au niveau des données relatives aux entreprises qu'au niveau des sources biographiques concernant les dirigeants – et de l'ampleur de la période couverte, l'objectif a consisté, à partir de ce groupe de départ, à restreindre le nombre d'entreprises analysées. Cette démarche était également nécessaire pour pouvoir procéder à une analyse qualitative. Au final, vingt-deux sociétés ont été conservées, en fonction des différents critères suivants. Afin de disposer d'un groupe d'entreprises stable pour pouvoir procéder à une analyse sur le long terme, nous avons exclu, pour commencer, les sociétés disparues avant 2000, qu'elles perdent leur indépendance juridique au cours de la période considérée ou qu'elles fassent faillite. Parmi les soixante firmes appartenant au secteur MEM recensées dans la base de données sur les élites suisses, dix-huit entreprises sont concernées. Dix d'entre elles ont en fait été intégrées à une des vingt-deux firmes retenues dans notre recherche au cours du siècle⁴²; six autres ont également disparu au cours du xx^e siècle et n'ont ainsi pas été retenues dans le corpus de base de cette thèse⁴³. Enfin, les holding Hesta et Pars Finanz représentent deux cas un

⁴² Escher Wyss, fondée en 1805 et reprise en 1969 par Sulzer; MF Honegger, fondée en 1842, rachetée en 1969 par Georg Fischer, puis en 1982 par Sulzer; Ateliers Charmilles SA, créés en 1861, la société étant liquidée entre 1981 et 1983 et transformée en société holding sans activité industrielle: le département des machines-outils est repris par le groupe Georg Fischer (Charmilles Technologies SA dès 1983, Agie Charmilles dès 1996) et les Ateliers Charmilles sont repris en 1986 par la société d'investissement Incentive Investment; SLM, fondée en 1871, fusionne en 1961 avec Sulzer; MFO, créée en 1876, fusionne en 1967 avec BBC; Sécheron, fondée en 1879, fusionne en 1969 avec BBC; Alioth, créée en 1881, fusionne en 1911 avec BBC; Buss, créée en 1884 et intégrée en 1979 au groupe Georg Fischer; Schweizerische Wagonsfabrik AG (Schlieren), fondée en 1899, rachetée en 1960 par Schindler et fermée en 1985; Appareillage Gardy SA (Gardy), fondée en 1890, rachetée en 1934 par Cossonay et transformée en holding sous le nom de SA de participation Appareillage Gardy (SAPAG): l'usine devient une société de production Appareillage Gardy SA, Cossonay liquide les sociétés Gardy dans les années 1970 et 1980 (CORTAT 2009).

⁴³ Paillard, née en 1814, fusionne en 1974 avec Precisa AG sous la nouvelle raison sociale Hermes Precisa International (HPI), qui disparaît en 1989; les ACMV, fondés en 1842, réorganisés dès 1987, transformés en holding en 1989 et intégrée à Omni Holding, société financière: les ateliers de Vevey sont fermés en 1992, la production de matériel ferroviaire continue à Villeneuve sous le nom de Vevey Technologies SA, en mains étrangères (ABETEL-BÉGUELIN Fabienne, fiche «Ateliers de constructions mécaniques de Vevey», in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 13.02.2011); Dubied, créée en 1867, dépose le bilan en 1987; Metallwerke Dornach, créée en 1895, fusionne avec Boillat SA et Metallwerke Selve en 1986 (Swissmetal dès 1989), les entreprises perdant leur indépendance juridique; Metallwerke Selve, fondée

peu particuliers : la première, créée par Jakob Heusser-Staub en 1938, a été intégrée en 1993 à Zellweger Luwa, société issue de la fusion entre les entreprises Luwa et Zellweger, cette dernière ayant elle-même été rachetée par Jakob Heusser-Staub en 1918. La holding Pars Finanz, créée en 1929 par la famille Schindler et remplacée par la holding Schindler AG en 1970, représente en fait une société financière mise en place pour les participations à l'étranger de l'entreprise Schindler. Dans un cas comme dans l'autre, nous n'avons pas retenu ces sociétés et nous nous sommes concentrés sur les entreprises existant sur tout le siècle, c'est-à-dire Zellweger Uster/Luwa et Schindler.

Quatre sociétés disparues avant la fin du siècle ont pour leur part néanmoins été conservées : Cortaillod et Cossonay qui, après avoir fusionné en 1992, sont rachetées par Alcatel en 1994 et intégrées à Nexans en 2000, Landis & Gyr, rachetée par Elektrowatt en 1995, et Von Moos, dont la production d'acier est intégrée en 1996 à Swiss Steel SA, après le rachat de la holding par les grandes banques. Étant donné que ces firmes disparaissent dans les années 1990 seulement, elles ont été conservées. Ainsi, notre corpus comporte seulement dix-huit entreprises en 2000.

Ensuite, et toujours dans le but de disposer d'un corpus stable sur l'ensemble du siècle, nous avons également exclu quatorze firmes créées après 1910⁴⁴. Les entreprises concernées ont essentiellement été fondées durant la deuxième moitié du xx^e siècle, plusieurs d'entre elles étant nées dans le contexte du développement et des transformations du secteur électrotechnique à partir des années 1970.

Nous avons également dû renoncer à intégrer dans notre corpus quelques entreprises qui perdurent sur tout le siècle, mais pour lesquelles les informations, qu'il s'agisse de données relatives à l'histoire de la firme, la composition du conseil d'administration et de la direction exécutive ou de données biographiques relatives aux dirigeants, étaient trop lacunaires⁴⁵.

Enfin, nous n'avons pas non plus gardé Elektrowatt, étant donné qu'elle n'appartient pas au secteur MEM sur l'ensemble du siècle. En effet, cette firme créée en 1895 sous le nom d'Elektrobank existe jusqu'en 1946 sous la forme d'une holding financière, dont l'objectif consiste à apporter des crédits aux entreprises d'électricité⁴⁶. Elle relève par conséquent du secteur bancaire et financier, avant de devenir après la Seconde Guerre mondiale une holding industrielle.

en 1895, usine fermée en 1991 après avoir fusionné avec Boillat SA et Metallwerke Dornach ; Girod NE, fondée en 1903, cédée en 1922 à la Société française d'électrochimie et d'électrometallurgie qui devient la Société d'électrochimie, d'électrometallurgie et des aciéries électriques d'Ugine.

⁴⁴ Maag (1913) ; Vereinigte Drahtwerke Biel (1914) ; Scintilla (1917) ; Phonak (1947) ; Kudelski (1952) ; Straumann (1954) ; Tecan (1980) ; Logitech (1981) ; Disetronic (1984) ; SEZ (1986) ; Micronas (1989) ; Sulzer Medica, division de l'entreprise Sulzer consacrée à la technologie médicale et constituée en firme indépendante en 1997 ; Gretag imaging (1998) ; Synthes-Stratec (1999, fusion entre Stratec et Synthes).

⁴⁵ Accu Oerlikon (1895) ; Geberit (1874) ; Mikron (1908) ; Sauter (1910) ; Sprecher & Schuh (1900), qui se réoriente dans le domaine de la logistique dès 1994 (sous le nom Swisslog), classée dès lors sous le secteur des services.

⁴⁶ Sur l'histoire d'Elektrobank, voir PAQUIER (1993) et STEIGMEIER (1995).

Tableau 7. Liste des 22 entreprises MEM retenues

NOM DE LA SOCIÉTÉ ¹	DATE DE CRÉATION	LIEU DE FONDATION	SIÈGE ²
AIAG-Alusuisse	1888	Zurich (ZH)	Zurich (ZH)
BBC/ABB	1891	Baden (AG)	Zurich (ZH)
Bobst	1890	Lausanne (VD)	Prilly (VD)
Bucher	1807	Niederweningen (ZH)	Niederweningen (ZH)
Cortailod	1879	Cortailod (NE)	Cortailod (NE)
Cossonay	1898	Cossonay (VD)	Cossonay-Gare (VD)
Dätwyler	1902	Zurich (ZH)	Altdorf (ZH)
Georg Fischer	1802	Schaffhouse (SH)	Schaffhouse (SH)
Hasler/Ascom	1852	Berne (BE)	Berne (BE)
Landis & Gyr	1896	Zoug (ZG)	Zoug (ZG)
Metallwaren Zug	1880	Zoug (ZG)	Zoug (ZG)
MF Bühler	1860	Gupfen (SG)	Uzwil (SG)
Oerlikon-Bührle/Unaxis	1906	Zurich (ZH)	Zurich (ZH)
Rieter	1795	Winterthour (ZH)	Winterthour (ZH)
Saurer	1853	Arbon (TG)	Arbon (TG)
Schindler	1874	Lucerne (LU)	Hergiswil (NW)
SIG	1853	Neuhausen am Rheinfall (SH)	Neuhausen (SH)
SIP	1862	Genève (GE)	Genève (GE)
Sulzer	1834	Winterthour (ZH)	Winterthour (ZH)
Von Moos	1842	Lucerne (LU)	Lucerne (LU)
Zellweger Uster/Luwa	1875	Uster (ZH)	Uster (ZH)
Von Roll	1823	Soleure (SO)	Gerlafingen (SO)

1. Par souci de simplification, nous avons retenu un nom principal pour chaque société ; les noms complets pour les dates retenues dans le cadre de cette recherche sont indiqués dans l'annexe III.

2. Données relatives à l'année 2000 (ou à la dernière année d'activité de l'entreprise).

Le tableau 7 présente la liste des vingt-deux entreprises finalement retenues dans le cadre de cette recherche. Il indique, outre le siège actuel des sociétés, la date et le lieu de leur fondation. La naissance précise d'une entreprise n'est pas toujours facile à déterminer. Or, la question représente un enjeu important, en particulier pour identifier le nombre de générations ayant survécu dans la société. Par exemple, la naissance de l'entreprise Bucher remonte à 1807, date à partir de laquelle Heinrich Bucher (1784-1850) commence à exploiter une forge à Niederweningen, dans le canton de Zurich ; l'entreprise n'est cependant inscrite au registre du commerce qu'en 1874,

avec la fondation des ateliers mécaniques par Johann Bucher-Manz (1843-1919), petit-fils d'Heinrich. Ainsi, selon qu'on considère 1807 ou 1874 comme point de départ, cela implique un écart de deux générations en ce qui concerne la dynastie fondatrice. En l'occurrence, l'année officielle de la fondation de la société Bucher retenue par les publications de la firme et la littérature secondaire est 1807 (NEF & STEIGMEIER 2006; BUCHER 2007); nous avons en conséquence également retenu cette date. Parfois, la famille est impliquée dans des activités commerciales proches de celle de l'entreprise bien avant la naissance de cette dernière. Ainsi, la fondation officielle de la firme Von Moos est attribuée à Ludwig von Moos (1817-1898) et son frère Franz Xaver (1819-1897), en 1842, mais leur grand-père Ludwig von Moos-Schobinger (1743-1812) avait déjà ouvert un magasin de quincaillerie plusieurs décennies auparavant (AG der Von Moos'schen Eisenwerke 1942). De manière générale, nous avons retenu la date officielle indiquée dans les publications des sociétés.

Si chacune des 22 entreprises retenues apparaît au moins une fois dans la liste des 110 plus grandes firmes identifiées par la recherche sur les élites suisses, certaines y figurent aux cinq dates, tandis que d'autres n'apparaissent que sur une, deux, trois ou quatre dates (cf. annexe IV pour les détails). Pour ces dernières, les données relatives au conseil d'administration et aux dirigeants exécutifs ont donc été complétées dans le cadre de ce travail (voir la section sources infra). Au final, notre échantillon inclut 626 personnes en tout et distingue, selon le même procédé que la base élites suisses, les personnes exerçant une *fonction dirigeante* dans la société – président du conseil d'administration, directeur général, administrateur délégué – d'une part et les simples membres des conseils d'administration d'autre part. L'échantillon pris en compte dans l'analyse peut varier selon les questions de recherche. Ces personnes se répartissent de la manière suivante sur les cinq dates :

Tableau 8. Répartition de l'échantillon des personnes par date

	1910	1937	1957	1980	2000
Dirigeants	46	53	50	49	35
Membres CA	86	89	105	126	86
Total	132	142	155	175	121

Notes :

1. Dirigeants: présidents du conseil d'administration, directeurs généraux et administrateurs délégués.
2. Membres CA: membres du conseil d'administration (non compris les présidents et les administrateurs délégués).
3. Certaines personnes apparaissent sur deux, voire trois dates: le nombre total de personnes prises en compte dans la recherche est par conséquent inférieur à l'addition des différents totaux par année.

Si le fait de disposer d'un groupe d'entreprises stable sur toute la période s'est avéré indispensable pour pouvoir étudier l'évolution de ces dernières sur le long terme, en particulier pour l'analyse de réseau, cette démarche pose néanmoins certains problèmes qui doivent être soulignés. Tout d'abord, les entreprises retenues présentent des profils qui peuvent être très contrastés, en particulier pour le début du siècle, au niveau de la taille (capital-actions, nombre d'employés, taille du conseil d'administration). Par exemple, BBC s'impose dès le début du ^{xx}e siècle à la tête des plus grosses entreprises de l'industrie suisse des machines et figure en conséquence parmi les 110 plus grandes firmes sur toute la période considérée; transformée en SA dès 1900, elle dispose dès lors d'un conseil d'administration relativement large (entre onze et dix-sept personnes selon les dates repères retenues). L'entreprise Schindler ne devient quant à elle une société d'envergure qu'après le second conflit mondial. Elle existe sous la forme d'une société en commandite au début du siècle, avant d'être transformée en société anonyme en 1932; son conseil d'administration reste en outre relativement fermé dans un premier temps. Ainsi, entre trois et quatre personnes seulement ont été recensées pour cette entreprise pour les trois premières dates. Cette limite comporte néanmoins un avantage: si elle nous contraint à comparer des structures très différentes dans certains cas, elle permet justement de ce fait de rendre compte de la diversité des parcours et des évolutions contrastées d'un groupe d'entreprises qui n'en possèdent pas moins deux caractéristiques communes, soit l'appartenance à un même secteur industriel et, à un moment donné dans le siècle, au groupe des 110 plus grandes firmes suisses. Par ailleurs, cette démarche ne prend pas en compte les firmes qui disparaissent ou sont créées au cours du siècle: elle risque en conséquence, comme évoqué en introduction, de sous-estimer la mortalité des entreprises familiales dans le premier cas, ou de sous-évaluer la persistance de ce type de firmes dans le deuxième cas. Si les questions et analyses de cette recherche se centrent sur un groupe de vingt-deux firmes, nous prenons également en compte, ponctuellement, les entreprises de ce secteur exclues de ce corpus et présentées précédemment, afin de parer au moins partiellement à ce biais (cf. chapitres 4 et 5).

Entreprises et familles

L'objectif général du premier axe d'analyse de cette recherche consiste à identifier la persistance du capitalisme familial dans nos vingt-deux entreprises et sa résistance aux capitalismes managérial et financier (cf. partie II). Hervé Joly met en évidence trois dimensions qui permettent de remettre en question l'opposition classique entre «familles fondatrices» et «managers professionnels» issue de la théorie de la révolution managériale:

«Il convient d'abord de s'interroger sur la notion de "fondateur", dont l'identification n'est pas toujours évidente. Ensuite, le caractère familial peut ne pas se réduire aux seules familles fondatrices. Enfin, les managers ne se distinguent pas toujours nettement des héritiers.» (JOLY 2010: 777)

Le point de départ de l'analyse consacrée à l'évolution de la gouvernance d'entreprise dans nos firmes consiste ainsi à identifier les fondateurs de nos vingt-deux entreprises et nous verrons que la réponse, en effet, ne va pas toujours de soi. Notre objectif consiste ensuite à « mesurer » le degré de l'influence familiale pour chacune de nos firmes et à chaque date repère à partir de la typologie proposée au chapitre 3, afin de rendre compte de l'évolution du phénomène sur le long terme. Cette typologie permet d'identifier la persistance de la famille fondatrice, mais également de prendre en compte l'éventuelle présence de nouvelles familles qui se seraient établies dans la firme après sa fondation, aussi bien au niveau du contrôle que de la direction, ce qui nous permet notamment de tester l'hypothèse d'une séparation entre ces deux fonctions, postulée par les tenants de la révolution managériale. Pour ce faire, toutes les personnes liées à la famille fondatrice ou aux familles s'étant éventuellement établies ultérieurement ont, dans la mesure du possible, été identifiées (voir la section sources infra). À l'instar de Zeitlin *et al.* (1974), nous avons cherché à identifier ce que les auteurs définissent comme un « *kincon group* » : « *The “effective kinship unit” may include close relatives (secondary and tertiary) and other kin outside the immediate family who are nevertheless essential members of the extended and tightly organized network that controls a given corporation* » (108); les auteurs définissent de la manière suivante le « *kincon group* » : « *A complex kinship unit in which economic interests and kinship bonds are inextricably intertwined* » (109). En conséquence, nous avons opté, comme les auteurs susmentionnés, pour une définition relativement large du lien familial. Par exemple, nous n'avons pas limité la catégorie des descendants familiaux aux lignées agnatiques (ascendance mâle d'une personne) : nous y avons inclus les lignées cognatiques, qui peuvent passer par la mère. En outre, les individus ayant intégré la famille contrôlant ou dirigeant une entreprise par le biais d'une alliance matrimoniale (en l'occurrence presque exclusivement des hommes, puisque, nous le verrons, les femmes sont largement absentes des positions de pouvoir sur tout le siècle) ont également été considérés comme membres de cette famille, qu'il s'agisse, par exemple, des gendres ou des beaux-frères. Les personnes ainsi recensées ont été considérées comme des *dirigeants familiaux*. Précisons que cette catégorie inclut uniquement les personnes ayant un lien de parenté avec la famille contrôlant (et dirigeant le cas échéant) une de nos vingt-deux entreprises MEM : les personnes siégeant dans une de nos firmes et appartenant à une famille contrôlant une entreprise ne faisant pas partie de notre corpus ne sont en conséquence pas incluses dans cette définition.

Après avoir mis en évidence l'évolution générale de la présence des familles dans le contrôle et la direction des entreprises, nous revenons de manière plus qualitative sur les différents parcours des entreprises familiales en procédant à une analyse des facteurs à l'origine de leur persistance et de leur déclin. L'enjeu consiste alors à identifier la réussite et les échecs des stratégies mises en place par les familles pour préserver le contrôle de leur affaire, notamment au niveau de la transmission intergénérationnelle et du rapport entre indépendance et ouverture sur l'extérieur.

Analyse de réseau

Pour étudier les liens entre les firmes MEM et ses dirigeants, nous avons recours à une analyse de réseau, méthode largement employée depuis les années 1970 pour appréhender les interconnexions – *interlocks* – entre les grandes entreprises (voir notamment STOKMAN *et al.* 1985; MIZRUCHI 1996; CARROLL & SAPINSKI 2011⁴⁷). Dans une contribution faisant la synthèse sur la question et intégrant les nombreuses critiques auxquelles l'analyse des réseaux interentreprises a dû faire face, Mark Mizruchi (1996: 272) affirme de manière convaincante: «*Although they are not the answer to all questions about interorganizational relations, interlocks remain a powerful indicator of network ties between firms.*» Un *interlock* est créé entre deux entreprises lorsqu'une personne siège dans les conseils d'administration de ces deux firmes, certaines études incluant également les membres des comités exécutifs: les entreprises ainsi liées entre elles forment un réseau. Soulignons d'emblée le caractère dual de ce réseau: «*Not only firms but individual directors exert the agency that constitutes the network of overlapping affiliations*» (CARROLL 2010: 11, souligné par l'auteur). Il existe donc deux manières d'aborder les réseaux interfirmes: la première consiste à étudier les liens entre les entreprises, la seconde se focalisant quant à elle sur les liens entre les acteurs⁴⁸. Bien que l'objet, l'*interlock*, soit le même, il s'agit de deux angles d'approche distincts, qui soulèvent généralement des questionnements et des problématiques différentes: saisie sous l'angle des liens interfirmes, la structure du réseau permet d'identifier des mécanismes interorganisationnels, tandis qu'abordée du point de vue des relations interpersonnelles, elle renvoie à la structure de la classe dirigeante. Jusqu'à présent, la majorité des études se sont concentrées sur le premier ou, plus rarement, sur le second angle d'approche. Il nous semble cependant important, comme l'a souligné William Carroll (2010: 11), de prendre en compte les deux niveaux d'analyse.

Si l'analyse de réseau permet de rendre assez facilement compte de la configuration des liens entre un groupe d'acteurs ou d'entités – soit, dans le cas qui nous intéresse, entre des administrateurs et des entreprises –, l'enjeu consiste à donner la bonne interprétation de ces liens. Pour John Scott (1985: 5), «*the minimum inference which can be made about any interlock is that it is intrinsically meaningful as a channel of communication*»: en siégeant dans différents conseils, les administrateurs échangent des informations et des points de vue qui circulent dès lors d'une entreprise à l'autre. L'*interlock* en lui-même, cependant, ne révèle *a priori* rien sur les causes, la qualité ou les effets de ces échanges, raison pour laquelle l'auteur ajoute plus loin: «*It is clearly necessary to go beyond the minimum inference and treat interlocks as indicators on the basis of which it might be possible to infer the*

⁴⁷ Pour une réflexion plus générale sur l'usage de cette méthode en histoire et en sociologie, voir ERICKSON (1997); MERCKLÉ (2004); HANNEMAN & RIDDLE (2005); LEMERCIER (2005a); LEMERCIER & Zalc (2008: 80-93).

⁴⁸ Ce sont les deux méthodes les plus couramment employées et on parle alors, dans un cas comme dans l'autre, de *one-mode networks*. Précisons cependant qu'il est également possible de visualiser simultanément les liens entre acteurs *et* entreprises (*two-mode networks*). Sur les questions de méthode ayant trait à l'analyse des réseaux *two-mode*, voir LATAPY *et al.* (2008).

existence of significant social relations between enterprises and people» (SCOTT 1985: 5). Deux modèles en particulier, parmi ceux proposés par l'auteur, présentent un intérêt pour notre sujet: le *co-ordination and control model* et le *class-cohesion model* (SCOTT 1985: 6ff). Le premier, que l'on peut traduire par «*modèle de coordination et de contrôle*», se concentre sur les liens entre entreprises et connaît deux variantes: le contrôle par les banques et le contrôle par les familles. Le modèle de contrôle par les banques postule que les banquiers veulent disposer d'un siège au conseil d'administration de l'entreprise qu'ils financent afin de pouvoir exercer un contrôle sur leurs investissements, l'*interlock* étant à la fois l'expression et le résultat de ce contrôle (SCOTT 1985: 8). Il s'applique particulièrement bien aux pays caractérisés par une économie de marché coordonnée, dans lesquels les banques sont généralement fortement impliquées dans les entreprises industrielles par le biais de l'activité de crédit et occupent en conséquence souvent une place centrale dans le réseau interfirmes (STOKMAN & WASSEUR 1985). Le modèle de contrôle familial se définit quant à lui de la manière suivante: «*The interest groups need not be centred around a bank but will always be based on the shareholdings and influence of a particular family [...]*» (SCOTT 1985: 8). Ce modèle postule, en outre, que les liens entre les directeurs multiples sont fortement articulés autour de groupes familiaux, relativement distincts les uns des autres.

Le «*modèle de cohésion de classe*» se concentre quant à lui sur les liens entre les dirigeants des firmes: «*[this model] holds that directors are recruited from an upper class and that the patterns of interlocks express and contribute to the cohesion of this class. [...] Interlocks simply map the cohesion of the capitalist class*» (SCOTT 1985: 11). Dans cette perspective, la cohésion du réseau interentreprises illustre et renforce celle de l'élite dirigeante, les acteurs qui cumulent plusieurs mandats dans différents conseils d'administration – les *big linkers* – détenant un pouvoir accru au sein de la communauté économique. L'influence de ce cercle restreint d'élite, défini comme l'*inner circle* par Michael Useem (1984), ne se limite en outre pas au monde économique, mais s'étend également à la sphère politique.

Jusqu'à présent, les études consacrées aux relations d'interconnexions entre les entreprises ont généralement peu pris en compte la question du capitalisme familial. De même, «*les études impliquant l'histoire de la famille – que la famille en soit l'objet ou que les relations familiales et les alliances y jouent un rôle explicatif important – [n'ont] que rarement [fait] une place à l'utilisation de l'analyse de réseau [...]*» (LEMERCIER 2005 b: 23⁴⁹). L'analyse de réseaux reste en particulier une méthode peu employée dans les études portant sur le capitalisme familial, qui existent le plus souvent sous la forme de monographies d'entreprises. Pourtant, elle peut s'avérer un outil très utile pour s'extraire de l'étude de cas – dont relève typiquement la monographie d'entreprise – et tenter une interprétation plus large de

⁴⁹ Mentionnons, parmi les exceptions qui confirment la règle, l'étude de référence de John F. PADGETT et Christopher K. ANSELL (1993) sur les stratégies d'alliance de la famille de Médicis à l'époque de la Renaissance italienne, celle de Cyril GRANGE (2005) sur les réseaux matrimoniaux de la haute bourgeoisie juive à Paris à la fin du XIX^e siècle et, pour le cas de la Suisse, la contribution de Sandro GUZZI-HEEB (2009) sur le rôle des réseaux de parenté dans les mobilisations politiques au sein du Val de Bagnes au XIX^e siècle.

l'évolution du capitalisme familial. Dans le cadre de cette recherche, nous procédons à une analyse du réseau interfirmes afin de tester les deux variantes du modèle de coordination et de contrôle (contrôle par les banques et contrôle par les familles) et d'identifier la place des entreprises familiales et des dirigeants familiaux dans les mécanismes de coordination patronale ancrés dans les réseaux d'interconnexions (cf. partie III). Nous nous intéressons pour ce faire plus précisément au sous-réseau formé par les liens entretenus par les vingt-deux sociétés MEM au sein des 110 plus grandes firmes suisses, en combinant les données récoltées dans le cadre de cette recherche à celles de la base sur les élites suisses. L'un des apports de notre recherche consiste à mettre les fonds d'archives d'entreprise consultés à profit pour l'analyse de réseau, ce qui nous permet de répondre, au moins ponctuellement, à la question formulée par Mark Mizruchi (1996) – *What do interlocks do?* – grâce aux comptes rendus des séances des conseils d'administration et de la direction. Nous avons également recours à une analyse des liens interpersonnels dans le cadre de l'analyse socio-historique des dirigeants MEM (voir infra). Les analyses sont menées à l'aide du logiciel d'analyse de réseau Pajek (sur l'usage de ce logiciel, voir DE NOOY *et al.* 2005).

Profil des dirigeants : analyse prosopographique et réseau des élites

La dernière et quatrième partie de cette recherche abordera la question de la gouvernance d'entreprise et du capitalisme familial sous l'angle du profil des dirigeants. Ce faisant, elle accorde une place importante au rôle joué par les acteurs. Elle se divise en deux parties principales. La première consiste à dresser un portrait collectif des *dirigeants* MEM, c'est-à-dire des personnes exerçant *une fonction principale* dans la société (président du conseil d'administration, administrateur délégué et directeur général). Cette définition inclut ainsi les présidents du conseil d'administration, étant donné qu'ils jouent un rôle décisif dans *la direction stratégique* de l'entreprise et qu'ils représentent dans cette perspective une catégorie d'acteurs qui se distingue des simples membres qui ne sont, pour leur part, pas pris en compte dans l'analyse prosopographique (rappelons cependant que les présidents de conseil d'administration ne sont pas inclus dans les personnes exerçant *une fonction exécutive clé*, déterminante dans la distinction entre contrôle et direction). Cette première partie relève de l'analyse prosopographique, méthode couramment employée en histoire depuis les années 1970⁵⁰, en particulier dans les études portant sur les élites (voir les contributions suivantes sur les élites françaises : CHARLE *et al.* 1980 ; MARESCA 1983 ; JOLY 2000). Le regain d'intérêt que connaît actuellement cette méthode s'explique notamment par le fait qu'elle permet de « dépasser les limites d'une approche centrée sur un seul individu pour le réinsérer dans des groupes ou des institutions, à la faveur notamment de l'intérêt croissant pour la notion de réseau » (LEMERCIER & PICARD 2011 : 1). Il nous apparaissait dès lors particulière-

⁵⁰ Sur les apports et les limites d'une telle approche, voir l'article de Claire LEMERCIER et Emanuelle PICARD (2011).

ment intéressant de combiner analyse de réseau et analyse prosopographique dans le cadre de cette recherche. La seconde partie de cette étude du profil des dirigeants fait à nouveau appel à l'analyse de réseau, en abordant cette fois la question des *interlocks* sous l'angle des acteurs, et non plus sous l'angle des entreprises. Elle a pour objectif principal de mettre en évidence l'évolution de la *cohésion* des élites MEM au cours du siècle, en testant le modèle de cohésion de classe élaboré notamment à partir des travaux de Michael Useem (1984) sur les dirigeants des grandes entreprises américaines.

Sources

Cette recherche s'appuie sur de multiples sources, qui se répartissent entre différentes catégories : archives, sources imprimées, articles de presse et littérature secondaire, auxquelles vient s'ajouter la base de données sur les élites suisses présentée précédemment. La première étape de la récolte des données a consisté à recenser les membres (conseil d'administration et dirigeants exécutifs) de nos vingt-deux entreprises MEM ainsi que les informations relatives au capital-actions, au chiffre d'affaires et au nombre d'employés, pour les années où ces firmes ne figuraient pas dans la base de données élites suisses. Pour ce faire, nous avons consulté, premièrement, les archives économiques de Bâle (*Schweizerisches Wirtschaftsarchiv*, ci-après SWA), qui disposent d'un important fonds sur les entreprises suisses (*Firmendokumentation*) contenant divers documents publiés par les sociétés, tels que rapports annuels, statuts, prospectus techniques ou encore livres anniversaires, la taille des fonds variant de manière considérable d'une entreprise à l'autre. Les rapports annuels publiés par les entreprises, et disponibles pour la majeure partie d'entre eux aux SWA, ont été utilisés en priorité.

Nous avons consulté par ailleurs différentes sources imprimées, telles que l'*Annuaire suisse du registre du commerce* (*Schweizerisches Rationenbuch*), édité annuellement depuis 1894, le *Schweizerisches Finanzjahrbuch*, édité de 1899 à 1960, les *Répertoires des administrateurs des sociétés anonymes suisses* et d'autres publications recensant des informations sur les sociétés cotées en bourse, à savoir le *Vade-Mecum des bourses de Bâle, Zurich, Genève* (CHABLOZ 1911) et le *Schweizer Börsenhandbuch* pour l'année 1937. Nous avons également eu recours aux livres anniversaires des entreprises et, dans certains cas, à la littérature secondaire (monographies d'entreprises). La récolte des données a été plus difficile pour la période plus éloignée : en effet, certaines entreprises, et en particulier celles qui n'existent pas sous la forme d'une société anonyme, ne publient pas de rapports annuels au début du siècle. Les informations fournies par les *Annuaire suisses du registre du commerce*, *Finanzjahrbuch* et manuels de bourse sont souvent incomplètes en ce qui concerne la composition du conseil d'administration et de la direction, et parfois contradictoires entre elles. Dans quelques cas, une partie des données reste ainsi manquante.

Ces différents obstacles sont révélateurs de l'opacité des milieux économiques helvétiques pendant la majeure partie du siècle. On dispose par contre de meilleures

sources pour la période récente. D'une part, presque toutes les entreprises publient des rapports annuels et d'autre part, il existe plusieurs nouvelles publications très riches en information. Nous avons eu en particulier recours au *Guide des actions suisses*, publié dès le début des années 1970 par l'Union de banques suisses (UBS), qui fournit certaines informations sur les principales sociétés suisses dont les actions sont cotées en bourse ou négociées sur le marché hors bourse, ainsi qu'à la revue *Les principales entreprises de Suisse*, également publiée par l'UBS de 1970 à 1989, qui opère notamment un classement des plus grandes firmes selon le critère du chiffre d'affaires. Nous avons également consulté la revue *Top 2001. Les plus grandes entreprises en Suisse*, publiée à partir de 1995 par PME Magazine et Handelszeitung, qui recense les plus grandes entreprises de l'industrie, du commerce et des services, ainsi que les plus grandes banques et assurances en Suisse, et dont une section est consacrée spécifiquement aux grandes entreprises familiales.

Enfin, nous avons également consulté deux fonds d'archives d'entreprise. Le premier contient les archives de la firme BBC/ABB, conservées à Baden (*Historisches Archiv ABB Schweiz*, ci-après ArABB), et le second celles de Georg Fischer, conservées à Klostersgut Paradis (SH) (*Georg Fischer Historisches Firmenarchiv*, ci-après +GF+HFA). Nous avons essentiellement examiné, dans ce cadre, les procès-verbaux des séances du conseil d'administration, des assemblées générales des actionnaires et de la direction. Le recours aux archives nous permet d'apporter une dimension plus qualitative à notre analyse, en particulier dans les parties relatives à la gouvernance d'entreprise et à l'analyse de réseau.

En ce qui concerne les données biographiques, nous avons également eu recours à différentes sortes de sources. Nous n'avons pas consulté les actes de l'État civil, qui permettent typiquement d'identifier les dates de naissance et de décès et les mariages, car elles bénéficient de la loi sur la protection de la vie privée: en principe, aucune information n'est transmise aux particuliers, à moins de pouvoir prouver sa descendance avec la personne sur laquelle porte la recherche, la protection étant renforcée pour la période récente (entre 80 et 120 ans selon les cantons). Les registres notariaux, conservés aux archives cantonales, bénéficient également de diverses protections qui varient d'un canton à l'autre. Nous avons ainsi eu principalement recours à des sources bibliographiques. Premièrement, pour identifier les liens familiaux, nous nous sommes essentiellement basés sur les *Almanachs généalogiques suisses* (*Schweizerisches Geschlechterbuch*), composés de douze volumes publiés entre 1905 et 1965, et sur les *Almanachs des familles suisses* (*Schweizerisches Familienbuch*), constitués de quatre volumes publiés entre 1945 et 1963. Les premiers ont été conçus à l'origine afin de recenser les familles de l'ancienne Confédération ayant «*tenu une place remarquable dans l'histoire, des familles dites "régnautes" ou dont les titres étaient basés sur le droit public de l'époque*» (*Almanach généalogique suisse VIII 1951*: XI). Ils concernent donc essentiellement, jusqu'au volume VIII, les anciennes grandes familles suisses. Les volumes suivants intègrent pour leur part une nouvelle section faisant figurer les familles dirigeantes les plus importantes du nouvel État fédéral, sur le même principe que l'*Almanach des familles suisses*. Il existe, en outre, plusieurs ouvrages

généalogiques portant spécifiquement sur des familles illustres: nous avons eu recours en particulier à Strickler (1917) sur les Homberger de Wermatswil, Strickler (1922) sur la famille Weber de Zurich, Denzler (1933) sur les Sulzer, Strickler (1940) sur les Honegger, Peyer *et al.* (1968) sur la famille Frey de Schaffhouse et Alther (1978) sur les Bühler. Précisons que si ces divers travaux publiés par des généalogistes sont extrêmement utiles et riches en informations, ils se focalisent sur les familles ayant accédé à une certaine notoriété: cette recherche risque, en conséquence, de passer à côté de certains liens familiaux existant entre des individus moins connus – ou ayant accédé à la notoriété plus tardivement – et ne possédant pas un patronyme commun. Étant donné, encore une fois, la protection de la vie privée dont bénéficient les personnes, et en particulier les personnes encore vivantes, il n'existe malheureusement pas de moyens de parer à ce biais.

Nous avons consulté par ailleurs de nombreuses sources contenant des informations biographiques générales sur les élites suisses. Il existe, pour commencer, plusieurs dictionnaires biographiques. Nous avons principalement eu recours au *Dictionnaire historique de la Suisse* (ci-après *DHS*), qui dispose d'une version électronique librement accessible (<http://www.hls-dhs-dss.ch>), au *Biographisches Lexikon verstorbener Schweizer*, constitué de huit volumes publiés entre 1947 et 1982 et au *Schweizer Biographisches Archiv*, composé de six volumes publiés entre 1952 et 1958. Nous avons également eu recours à l'ouvrage de Daniel Vischer qui contient les biographies des personnalités ayant œuvré à la construction hydraulique en Suisse (VISCHER 2001). Il convient de mentionner ensuite le fonds biographique des SWA (*Personendokumentation*). Ce fonds, constitué de divers documents (articles de journaux et notices nécrologiques notamment), contient essentiellement des données sur les élites économiques bâloises, mais également sur des personnalités des milieux économiques d'autres cantons; comme pour les entreprises, la taille des dossiers varie fortement d'une personne à l'autre. Nous avons également procédé à des recherches dans la presse (hommages publiés à l'occasion d'un anniversaire ou d'un décès), notamment par le biais des fichiers biographiques conservés à la Bibliothèque nationale suisse. Enfin, ces données ont été complétées à l'aide de la littérature secondaire, essentiellement les monographies sur une entreprise ou une famille d'entrepreneurs, la série *Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik*, déjà mentionnée, fournissant en particulier de nombreuses informations.

II
PERSISTANCE ET DÉCLIN
DU CAPITALISME FAMILIAL
AU SEIN DU SECTEUR MEM

4

LA FORTE PERSISTANCE DU CAPITALISME FAMILIAL

On observe, globalement, une forte persistance des familles dans la gouvernance des grandes entreprises MEM pendant la majeure partie du ^{xx}e siècle. Qui plus est, non seulement ces familles se maintiennent au niveau du contrôle de la firme, mais souvent également au niveau des principales fonctions exécutives, ce qui nous permet d'infirmier l'hypothèse d'une révolution managériale. Cette forte persistance du capitalisme familial s'explique en partie par la survivance des familles fondatrices, qui engendrent dans certains cas de véritables dynasties d'entrepreneurs, mais également par un processus de renouvellement des familles, plusieurs familles s'implantant en effet plus ou moins durablement dans les grandes entreprises MEM après leur fondation. De manière générale, les familles mettent en place différentes stratégies qui leur permettent de maintenir leur position dans l'entreprise sans rester complètement fermées sur elles-mêmes. Ainsi, plusieurs d'entre elles partagent la direction exécutive avec un directeur extérieur et l'émission de différentes catégories d'actions, combinée à des restrictions de transfert sur les actions nominatives, leur donne la possibilité de conserver le contrôle de la firme tout en ouvrant l'accès au capital. Le cadre législatif peu contraignant en matière de gouvernance d'entreprise contribue à expliquer cette marge de manœuvre laissée aux propriétaires historiques et, partant, aux familles possédantes, pour s'organiser.

ÉVOLUTION GÉNÉRALE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU SEIN DES FIRMES MEM

L'évolution globale de la présence de la famille, fondatrice ou nouvelle, dans le contrôle et la direction de la société pour chacune de nos vingt-deux entreprises et chaque date repère à partir de la typologie proposée au chapitre 3 nous permettent

d'esquisser une première analyse générale de la gouvernance d'entreprise au sein du secteur MEM⁵¹. Rappelons que la *direction familiale* signifie la présence de la famille dans une fonction exécutive clé (directeur général, administrateur délégué) et que le *contrôle* indique que la famille dispose de suffisamment de droits de vote ou de sièges au conseil d'administration pour exercer une influence sur la stratégie de la société, et notamment sur le choix du directeur général. Nous avons évoqué la difficulté d'accéder aux informations relatives à la structure du capital et à la composition de l'actionnariat pour la majeure partie du siècle : lorsque les informations étaient effectivement inaccessibles, la présence d'un membre de la famille au conseil d'administration a été retenue à défaut comme indicateur du contrôle familial.

Trois parcours types

Nos résultats nous permettent de regrouper les vingt-deux sociétés en trois parcours types distincts (cf. tableau 9 infra). Dans le premier cas de figure, qui concerne neuf firmes, on observe une forte persistance de la dynastie fondatrice dans l'entreprise sur la majeure partie du siècle (Cortailod, Landis & Gyr, Sulzer et Von Moos) ou sur la totalité de la période (Bobst, Bucher, Metallwaren Zug, MF Bühler et Schindler). Dans le second parcours type, qui ne regroupe que cinq sociétés, la famille fondatrice disparaît au cours du siècle et l'entreprise perd ainsi toute dimension familiale (AIAG/Alusuisse, BBC/ABB, Hasler/Ascom, Rieter et Saurer). Le troisième cas de figure regroupe enfin huit firmes qui présentent, à première vue, des parcours très différents. Elles se rejoignent néanmoins sur une caractéristique commune : l'apparition de nouvelles familles, qui s'implantent plus ou moins durablement dans le contrôle et, pour certains cas, dans la direction de la firme. Dans trois entreprises, ces nouveaux dirigeants viennent remplacer la famille fondatrice : c'est le cas pour Ernst Homberger et son fils Hans dans l'entreprise Georg Fischer ; la famille Frey chez SIG ; la famille Dübi dans l'entreprise Von Roll. Dans les cinq autres firmes, les familles s'implantent dans des entreprises qui n'étaient pas au départ des firmes familiales. Ainsi, Adolf Dätwyler et ses descendants prennent le contrôle et la possession de l'entreprise Schweizerische Draht- und Gummiwerke AG, fondée initialement par un groupe d'intérêts allemand, et renommée dès 1946 Dätwyler AG en fonction du nom de son nouvel acquéreur. La Schweizerische Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon, rachetée en 1937 par l'industriel allemand Emil Georg Bührle et renommée ultérieurement Oerlikon-Bührle, connaît un parcours similaire. Les Bechtler prennent de leur côté la tête de l'entreprise Zellweger Uster, fondée à l'origine par Jacob Kuhn, puis reprise par Alfred Zellweger ; aucun autre membre de la famille du premier ou du second n'ayant cependant été impliqué dans l'entreprise, celle-ci représente au départ un cas de firme *personnelle*. Il en va de même de l'entreprise de câblerie Cossonay, fondée par Jean Marcel Aubert, et dans laquelle s'implante par la suite la famille de Coulon, après que Cortailod a pris,

⁵¹ Voir annexe V pour la liste détaillée des personnes retenues pour chaque entreprise et chaque date.

en 1923, une participation majoritaire. Dernier cas de figure similaire : la famille Turrettini, qui dirige et contrôle pendant presque tout le xx^e siècle l'entreprise SIP, créée en 1862 par Auguste de la Rive et Marc Thury.

Précisons qu'un doute subsiste en ce qui concerne le cas de Dätwyler, mais il est très probable qu'Ulrich Dätwyler (*1941), membre du conseil d'administration en 2000, représente la troisième génération à partir du néofondateur Adolf Dätwyler (1883-1958).

Tableau 9. Évolution générale du capitalisme familial dans les 22 entreprises MEM

	1910	1937	1957	1980	2000	FAMILLE FONDATRICE/ FONDATEUR(S) (NOMBRE DE GÉNÉRATIONS) ¹	AUTRE FAMILLE
<i>I. Forte persistance de la dynastie fondatrice dans l'entreprise</i>							
Bobst	F1	F1	F1	F1	F1	Bobst (4)	–
Bucher	F1	F1	F1	F1	F1	Bucher (6)	–
Cortailod	F1	M1	F1	M1	–	Borel, Berthoud, de Coulon (3)	–
Landis & Gyr	F1	F1	F1	F1	–	Landis, Gyr (2)	–
Metallwaren Zug	F1	F1	F1	M1	F1	Weber (5)	–
MF Bühler	F1	F1	F1	F1	F1	Bühler (5)	–
Schindler	F1	F1	F1	F1	F1	Schindler (4)	–
Sulzer	F1	F1	F1	M1	N	Sulzer (5)	–
Von Moos	F1	F1	F1	F1	–	von Moos (6)	–
<i>II. Déclin du capitalisme familial</i>							
AIAG/Alusuisse	F1	F1	M1	N	N	Naville (2), Huber (2)	–
BBC/ABB	F1	F1	F1	N	N	Brown (1), Boveri (2)	–
Hasler/Ascom	M1	M1	N	N	N	Hasler (2)	–
Rieter	F1	N	N	N	N	Rieter (5)	–
Saurer	F1	M1	M1	N	N	Saurer (4)	–
<i>III. Établissement d'une nouvelle famille</i>							
a) À la place de la famille fondatrice							
Georg Fischer	F2	F2	M1/2	N	N	Fischer (5)	Homberger (2)
SIG	F1/2	F2	F2	N	N	Neher (2)	Frey (4)
Von Roll	F2	F2	M2	N	N	von Roll (2)	Dübi (2)

	1910	1937	1957	1980	2000	FAMILLE FONDATRICE/ FONDATEUR(S) (NOMBRE DE GÉNÉRATIONS) ¹	AUTRE FAMILLE
b) Dans une société non familiale à l'origine							
Cossonay	N	M2	M2	M2	–	J. M. Aubert	De coulon (3)
Dätwyler	N	F2	F2	F2	M2	Groupe d'intérêts allemand	Dätwyler (3)
Oerlikon-Bührle/ Unaxis	N	F2	F2	F2	M2	A. Dürler, G. Wegmann, W. Weber-Honegger, G. Hürlimann et L. Naville	Bührle (2)
SIP	F2	F2	F2	F2	F2	Auguste de la Rive et Marc Thury	Turrettini (2), Suchet (2)
Zellweger Uster/ Luwa	N	M2	M2	M2	M2	Jacob Kuhn	Bechtler (3)

F1 : l'entreprise est dirigée et contrôlée par la famille fondatrice

F2 : l'entreprise est dirigée et contrôlée par une nouvelle famille

M1 : l'entreprise est seulement contrôlée par la famille fondatrice

M2 : l'entreprise est seulement contrôlée par une nouvelle famille

N : absence de la famille fondatrice ou d'une nouvelle famille dans l'entreprise

1. Indique le nombre de générations présentes dans la firme depuis sa fondation jusqu'à la fin du xx^e siècle.

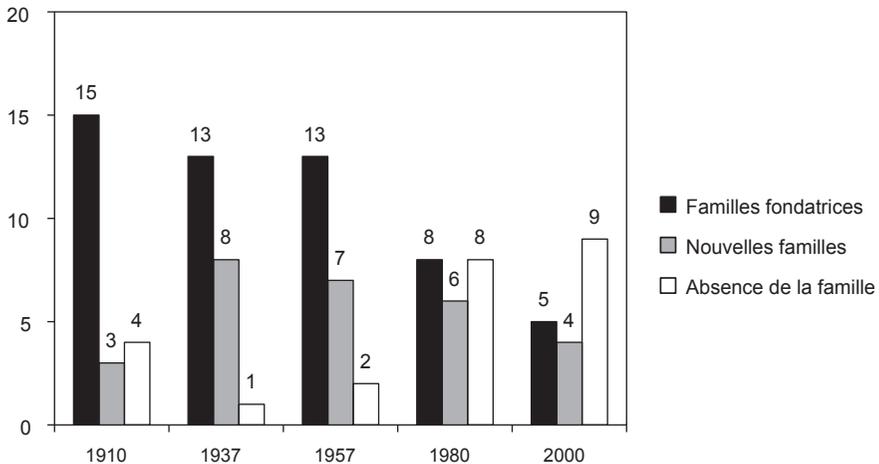
La résistance du capitalisme familial aux capitalismes managérial et financier

Le premier constat qui s'impose à partir des résultats présentés dans le tableau 9 ci-dessus est que chacune de nos vingt-deux entreprises a été, au moins temporairement, sous le contrôle, mais aussi souvent sous la direction, d'une famille à un moment donné de la période considérée. Plus précisément, trois phases principales peuvent être distinguées. Durant plus de la première moitié du siècle, le capitalisme familial prédomine très clairement. En effet, en 1910, seules quatre sociétés ne sont pas sous l'emprise d'une famille, à savoir Cossonay, Dätwyler, Oerlikon-Bührle et Zellweger, soit des entreprises qui ne sont pas à l'origine des firmes familiales et dans lesquelles les nouvelles familles ne se sont pas encore implantées. Toutes les firmes, à l'exception de Rieter, peuvent cependant être considérées comme des entreprises familiales en 1937 et seules deux d'entre elles sont exclues de cette définition en 1957, c'est-à-dire Hasler et Rieter, à la suite de la disparition de la famille fondatrice. La période 1957-1980 représente la deuxième phase et montre un certain déclin du capitalisme familial, qui reste néanmoins le mode de gouvernance dominant puisque quatorze entreprises sur vingt-deux, soit plus de la moitié, peuvent encore être qualifiées de firmes familiales au début des années 1980.

Ce déclin se confirme néanmoins durant les deux dernières décennies du siècle, qui constituent la troisième phase, où pour la première fois au cours de la période considérée, les entreprises familiales ne dominent plus : sur les dix-huit firmes restant à la fin du siècle, la moitié ne sont plus contrôlées ni dirigées par une famille.

On constate, en second lieu, que durant toute la période considérée, le capitalisme familial est dominé par les dynasties fondatrices : celles-ci sont à la tête de plus de la moitié des sociétés en 1910, 1937 et 1957, plus d'un tiers des firmes en 1980 et plus d'un quart d'entre elles vingt ans plus tard. La plupart de nos entreprises ayant été créées au XIX^e siècle, cette forte persistance des familles fondatrices est remarquable. Par ailleurs, l'implantation de nouvelles familles a contribué au maintien du capitalisme familial dans le secteur MEM au cours du XX^e siècle, puisque celles-ci, bien que minoritaires par rapport aux dynasties fondatrices, occupent néanmoins une place importante (cf. graphique 6 ci-dessous).

Graphique 6. Présence des familles fondatrices et nouvelles au sein des 22 entreprises MEM



Le graphique 7 montre par ailleurs que l'implication de ces familles ne se limite pas au *contrôle* de l'entreprise, puisqu'elles sont également très clairement impliquées dans la *direction exécutive* sur l'ensemble de la période. Ainsi, jusqu'au début des années 1980, la majorité de nos vingt-deux firmes MEM sont à la fois contrôlées *et* dirigées par une famille (colonne noire), et peuvent en conséquence être qualifiées d'entreprises familiales selon la définition proposée par Colli & Rose (2008 ; cf. chapitre 3). Ce constat contredit ainsi l'hypothèse d'une séparation des fonctions entre propriétaires et dirigeants et, partant, celle d'une révolution managériale.

L'analyse plus détaillée de la part des fonctions principales exercées dans l'entreprise par des dirigeants familiaux permet d'affiner les résultats présentés dans le graphique ci-dessus. Rappelons que par *dirigeant familial*, nous entendons toute personne ayant

un lien de parenté avec la famille contrôlant (et dirigeant le cas échéant) l'entreprise. Le tableau 10 infra montre que, sauf au début du siècle, la fonction de directeur général à proprement parler – c'est-à-dire en tant que fonction directive uniquement – n'est que dans une très faible mesure exercée par un membre de la famille. Les dynasties familiales ont donc essentiellement maintenu une présence dans les fonctions exécutives de leur société par le biais de la fonction d'administrateur délégué, qui est pour chacune de nos dates occupée en majorité par un de leurs membres.

Graphique 7. Présence des familles dans le contrôle et la direction des 22 entreprises MEM

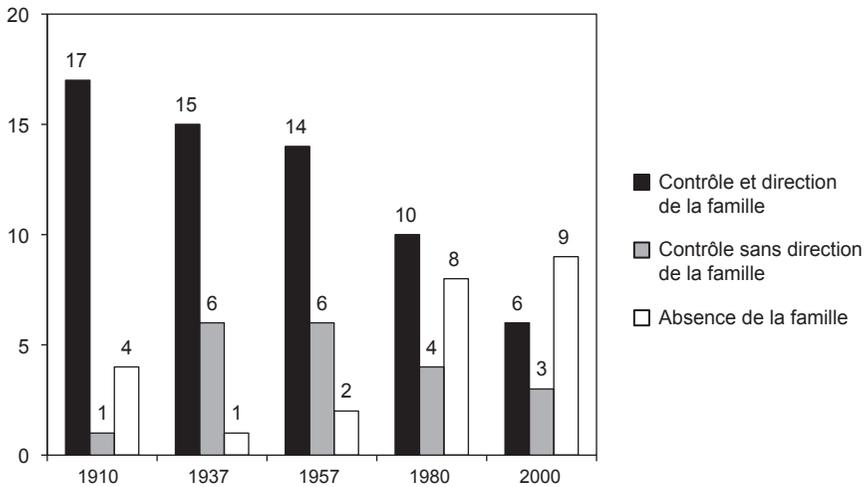


Tableau 10. Pourcentage des fonctions principales au sein des 22 entreprises MEM exercées par des dirigeants familiaux

	1910 (N = 46)	1937 (N = 53)	1957 (N = 50)	1980 (N = 49)	2000 (N = 35)
Président du conseil d'administration	61 %	55 %	45 %	45 %	24 %
Administrateur délégué¹	73 %	68 %	63 %	57 %	50 %
Directeur général	67 %	21 %	33 %	11 %	9 %

1. La fonction d'administrateur délégué a également été attribuée aux personnes exerçant une fonction de propriétaire et de dirigeant exécutif dans les entreprises qui n'existent pas encore sous la forme d'une société anonyme.

Dans de nombreux cas de figure, la direction exécutive de l'entreprise familiale est assurée par plusieurs membres du conseil d'administration sans qu'un directeur général soit explicitement désigné. Par exemple, quatre membres des familles Brown

et Boveri assument en 1910 la direction exécutive de BBC en tant qu'administrateurs délégués : les deux fondateurs, Charles E. L. Brown et Walter Boveri-Baumann, ainsi que Sidney William Brown-Sulzer, le frère du premier, et Fritz Funk, le cousin du second. Pendant la majeure partie du siècle, la direction exécutive au sein de la société Bobst est également gérée par des membres de la dynastie fondatrice siégeant au conseil d'administration, avant qu'un manager extérieur à la famille ne soit nommé, à la fin du siècle, comme directeur général (voir infra). Dans d'autres cas, et en particulier durant la deuxième moitié du xx^e siècle, la direction générale de la société est assumée par une personne extérieure à la famille, cette dernière exerçant néanmoins elle aussi des charges exécutives dans l'entreprise par le biais de la fonction d'administrateur délégué. Ernst Homberger-Rauschenbach est ainsi président du conseil d'administration et administrateur délégué de Georg Fischer de 1929 à 1939, alors que le poste de directeur général est occupé par Julius Bühler-Sulzer. En 1980, Dieter Bühler occupe les mêmes fonctions au sein d'Oerlikon-Bühler, tandis que Walter Meier en est le directeur général. On retrouve une situation similaire chez Bobst en 2000 : Thierry de Kalbermatten, dont le père a épousé la fille d'Henri Bobst, y occupe une fonction d'administrateur délégué⁵² tandis que la direction générale est assumée par Andreas Koopmann.

Le tableau 10 supra montre encore que la fonction de président du conseil d'administration est plus souvent occupée par les membres de la famille que celle de directeur général, mais moins souvent que celle d'administrateur délégué. En outre, de nombreux dirigeants familiaux exercent à la fois la fonction de président du conseil d'administration et celle d'administrateur délégué, en particulier pour les trois premières dates⁵³. Outre les exemples d'Ernst Homberger-Rauschenbach et de Dieter Bühler cités précédemment, on peut encore mentionner Charles E. L. Brown, qui est de 1900 à 1911 président du conseil d'administration et administrateur délégué de BBC, l'entreprise qu'il a cofondée avec Walter Boveri. Max Huber-Escher assume également cette double casquette de 1929 à 1941 au sein de l'entreprise AIAG, dont son père, Peter Emil Huber-Werdmüller, est l'un des fondateurs. Oscar Weber-Künzli préside le conseil d'administration et exerce une fonction exécutive chez Metallwaren Zug pendant plus de quarante ans, soit de 1910 à 1951 ; après la mort de ce dernier, son gendre Hans Rubli-Weber reprend ces deux fonctions qu'il exerce jusqu'à son décès en 1959.

Cette première analyse d'ensemble montre que jusqu'au début des années 1980, les familles, qu'elles soient fondatrices ou qu'elles se soient implantées ultérieurement dans l'entreprise, ont largement réussi à se maintenir à la tête des grandes sociétés MEM : non seulement elles y exercent toujours un contrôle, mais surtout,

⁵² Thierry de Kalbermatten est plus précisément membre du conseil d'administration et directeur général, la fonction d'administrateur délégué à proprement parler ayant été supprimée dans l'entreprise en 1995. Andreas Koopmann est quant à lui président de la direction générale.

⁵³ En 1910, quatre personnes parmi nos dirigeants cumulent ces deux fonctions et toutes sont des dirigeants familiaux ; on compte ensuite six dirigeants familiaux sur sept personnes en 1937, trois dirigeants familiaux sur cinq personnes en 1957, deux dirigeants familiaux sur six personnes en 1980 et un dirigeant familial sur trois personnes en 2000.

dans la majorité des cas de figure, elles restent présentes dans les fonctions exécutives clés. L'absence d'obligation légale concernant une séparation des tâches entre la direction stratégique et les opérations exécutives au sein de l'entreprise (cf. chapitre 2) contribue à expliquer cette persistance de la direction familiale au cours du siècle. En effet, nous avons vu que la fonction de directeur général est dans une large mesure exercée par une personne extérieure à la famille – exception faite pour le début du siècle. Ces entreprises semblent ainsi prendre la voie de la révolution managériale, mais en apparence seulement, puisque les familles restent en fait engagées dans la direction exécutive de leur société par le biais de la fonction d'administrateur délégué, adoptant ainsi un système de gouvernance hybride entre directions familiale et managériale. Ces observations nous permettent de remettre en question, à l'instar de Christina Lubinski pour le cas de l'Allemagne, la « *dichotomie rigide* » élaborée entre entreprises familiales d'un côté et firmes managériales de l'autre (LUBINSKI 2011 : 724) et montrent la nécessité d'une analyse plus fine.

La thèse de la révolution managériale ne s'applique ainsi pas au cas du secteur MEM, ou tout du moins le phénomène est-il seulement très partiel et tardif. Si on observe bel et bien, cependant, un déclin du capitalisme familial au sein de notre groupe d'entreprises sur l'ensemble du siècle, et plus particulièrement à la fin de la période considérée, la forte présence des familles dans le contrôle et, dans certains cas, dans la direction de ces firmes à la fin du siècle nous incite à relativiser l'hypothèse d'une transition vers une forme de capitalisme actionnarial ou financier, point sur lequel nous reviendrons ultérieurement (cf. chapitre 5).

Avant de développer de manière plus approfondie ces résultats généraux, rappelons que notre corpus, composé uniquement d'entreprises qui ont persisté sur tout le siècle, risque de sous-estimer la mortalité des firmes familiales ou leur renouvellement. Nous avons par conséquent mesuré la présence des familles au sein du contrôle et de la direction de l'ensemble des plus grandes firmes appartenant au secteur MEM en 2000, date à laquelle on dispose d'informations systématiques en ce qui concerne la composition des organes dirigeants et la structure de l'actionnariat, afin de comparer nos résultats avec un groupe d'entreprises qui échappent au biais induit par le choix du corpus sur lequel se base cette recherche. La base de données sur les élites suisses recense trente entreprises appartenant au secteur MEM en 2000 (cf. annexe III). La moitié de ces firmes appartient à notre corpus de départ⁵⁴, l'autre moitié n'ayant pas été retenue pour les raisons explicitées dans la section méthode⁵⁵ : il s'agit, en l'occurrence, essentiellement d'entreprises créées après 1910. Parmi ces trente sociétés, douze – soit 40 % – peuvent être considérées comme des firmes familiales, cinq entreprises étant contrôlées par une famille et sept autres étant contrôlées *et* dirigées

⁵⁴ ABB, Alusuisse Lonza, Ascom, Bobst, Bucher, Charmilles, Dätwyler, Georg Fischer, Rieter, Saurer, Schindler, SIG, Sulzer, Unaxis, Von Roll et Zellweger Luwa. MF Bühler, Metallwaren Zug et SIP ne font ainsi pas partie des 110 plus grandes firmes helvétiques pour cette date. En outre, rappelons que Cortailod, Cossonay, Landis & Gyr et Von Moos ont disparu dans les années 1990.

⁵⁵ Charmilles, Disetronic, Elektrowatt, Geberit, Gretag imaging, Kudelski, Logitech, Micronas, Phonak, Scintilla, SEZ, Straumann, Sulzer Medica, Synthes-Stratec et Tecan.

Tableau 11. Les principales entreprises familiales du secteur MEM en 2000

NOM (DATE DE FONDATION)	ACTIVITÉ(S) PRINCIPALE(S)	MEMBRE(S) DE LA FAMILLE IMPLIQUÉ(S) DANS LE CONTRÔLE OU LA DIRECTION	ACTIONNAIRES PRINCIPAUX
<i>Contrôle et direction familiaux</i>			
Bobst (1890)	Machines	Thierry de Kalbermatten, administrateur délégué ; Hervé Rüttiman, membre CA	Familles Bobst, de Kalbermatten et Rüttiman
Bucher (1807)	Machines Véhicules Installations	Rudolf Hauser-Hürlimann, administrateur délégué ; Thomas Hauser, membre CA	Familles Bucher-Guyer
Kudelski (1952)	Électronique	André Kudelski, président CA et administrateur délégué ; Stefan Kudelski, membre CA	Famille Kudelski
Schindler (1874)	Ascenseurs Escaliers mécaniques Logistique	Alfred N. Schindler, président CA ; Luc Bonnard, vice-président CA et administrateur délégué ; Jenö Staehelin-Schindler, membre CA	Héritage de Jean Bonnard-Schindler Alfred N. Schindler, Zeno Schindler Famille Sigg
Synthes-Stratec (1999)	Technique médicale	Hansjörg Wyss, président CA et directeur général ; Rudolf Maag, vice-président CA	Rudolf Maag, Hansjörg Wyss
<i>Contrôle familial</i>			
Dätwyler (1902)	Caoutchouc Câbles et technique	Max Dätwyler, membre CA	J-D Cornaz, K. Feller, Max Dätwyler, A. Gugler, E. Hohl, H. Rüegg, F. Schmid, F. Steinegger
Disetronic (1984)	Technique médicale	Willhelm Michel, président CA	Willhelm Michel
Logitech (1981)	Informatique	Daniel Borel, président CA	Daniel Borel, Giacomo Marini, Pierluigi Zappacosta
Phonak (1947)	Appareils auditifs	Andreas E. Rihs, président CA ; Hans Ueli Rihs, membre CA	Beda Diethelm Andreas E. et Hans Ueli Rihs
Straumann (1954)	Implants dentaires	Thomas Straumann, président CA ; Simone Maag- de Moura Cunha, membre CA	Thomas Straumann Simone Maag- de Moura Cunha
Unaxis (1906)	Machines Installations Technologie de pointe	–	Famille Bührle
Zellweger Luwa (1875)	Électronique Télécommunication Textile	Thomas Bechtler, président CA ; Rudolf Bechtler, membre CA	Hesta AG (Thomas et Rudolf Bechtler)

Sources : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 08.02.2011 ; *Top 2001* ; *Guide des actions suisses 2000/2001*.

par une famille (cf. tableau 11 supra). Ces chiffres sont assez proches de ceux relatifs à notre corpus de départ, bien que la persistance du capitalisme familial soit dans le premier cas de figure un peu moins importante (40 % au lieu de 50 %), et viennent ainsi confirmer la forte persistance du capitalisme familial dans les grandes entreprises du secteur MEM mise en évidence par nos résultats.

Comme l'a souligné Jean-Claude Daumas (2003 : 17), «*le maintien des positions des familles dans les grandes entreprises n'est qu'un aspect de la question [du capitalisme familial]. L'autre aspect est le renouvellement du tissu entrepreneurial par l'incessante création et le développement de nouvelles entreprises familiales*». Le tableau 11 ci-dessus illustre bien ce renouvellement, puisque la moitié des plus grandes entreprises familiales du secteur MEM existant à la fin du siècle ont été créées après la Seconde Guerre mondiale : Phonak, Kudelski, Straumann, Logitech⁵⁶, Disetronic et Synthes-Stratec. Ces firmes sont toutes orientées vers les nouvelles technologies liées au développement de l'électronique, de l'informatique ou de la médecine. Phonak, fondée en 1947 à Zurich par un groupe d'investisseurs franco-belges (sous la raison sociale AG für Elektroakustik) et reprise en 1965 par Ernst Rihs, représente à la fin du siècle l'un des plus grands fabricants mondiaux de systèmes auditifs, spécialisé notamment dans les appareils numériques. L'entreprise Straumann, créée en 1954 par l'ingénieur Reinhard Straumann, fait pour sa part partie des premiers fournisseurs mondiaux dans le domaine des implants dentaires, grâce à une technologie de pointe. Disetronic, fondée en 1984 par Wilhelm (Willy) Michel et son frère, est spécialisée dans la production de pompes à insuline et les systèmes d'injection pour le traitement du diabète⁵⁷. Quant à Synthes-Stratec, issue de la fusion en 1999 entre Stratec Medical (qui elle-même trouve son origine dans la division dédiée à l'ostéosynthèse de l'entreprise Straumann susmentionnée) et Synthes USA, et possédée par un pool d'actionnaires autour de Hansjörg Wyss et Rudolf Maag⁵⁸, elle est spécialisée dans le traitement des fractures et représente le numéro un mondial dans le domaine de la traumatologie. Deux autres entreprises sont orientées vers d'autres secteurs d'activité. Il s'agit de Kudelski, fondée à Lausanne en 1952 par le polonais Stefan Kudelski qui se réfugie en Suisse au début de la Seconde Guerre mondiale, spécialisée dans les systèmes numériques d'accès sécurisés, utilisés notamment par les opérateurs de télévision à péage. Enfin, l'entreprise Logitech, fondée à Apples en 1981 par Daniel Borel, Pierluigi Zappacosta et Giacomo Marini, est quant à elle tournée vers les logiciels et accessoires informatiques et représente le premier fabricant de souris pour ordinateurs (source : *Guide des actions suisses 2000/2001*). Ces exemples tranchent clairement avec l'idée de

⁵⁶ Logitech a été classée parmi les firmes familiales par la revue *Top* (2001 : 102), raison pour laquelle nous avons fait de même. Elle représente cependant un cas un peu limite par rapport à notre définition du capitalisme familial : à l'heure actuelle, seule la première génération de fondateur est présente dans la firme (Daniel Borel, un des fondateurs de la firme, ancien président du conseil d'administration et ancien directeur général, siège au conseil d'administration). Il est trop tôt pour savoir s'il y aura une transmission familiale de l'entreprise.

⁵⁷ L'entreprise a été rachetée par Roche en 2003, Wilhelm Michel ayant racheté l'entreprise d'injection (renommée Ypsomed).

⁵⁸ Il existe un lien familial entre les Maag et les Straumann, la nièce de Rudolf Maag ayant épousé Thomas Straumann, le petit-fils de Reinhard Straumann.

conservatisme qui a, nous l'avons vu, souvent été associée au capitalisme familial et montrent que des familles se trouvent à la tête de plusieurs grandes firmes créées dans les dernières décennies et actives dans des secteurs industriels très dynamiques.

SURVIVANCE DES DYNASTIES FONDATRICES

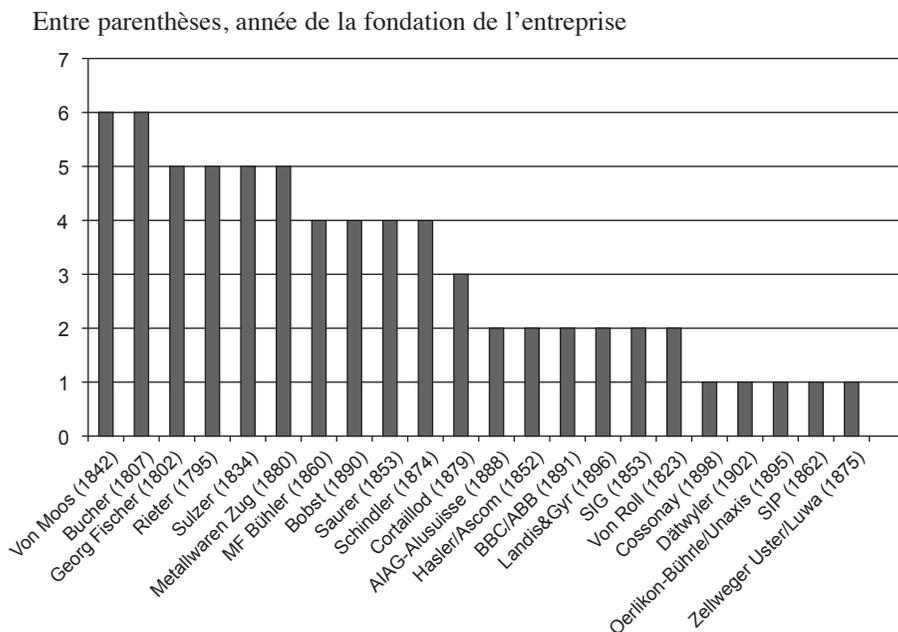
Les résultats présentés précédemment (cf. tableau 9) montrent que la persistance du capitalisme familial dans les grandes firmes du secteur MEM s'explique, en partie, par le maintien des familles fondatrices dans les entreprises jusqu'à la fin (ou presque) du ^{xx}e siècle. Certaines de ces familles ont perduré pendant plus de trois générations à partir du fondateur, donnant ainsi naissance à des dynasties qui ont échappé au processus d'«*usure des familles patronales*» (LÉVY-LEBOYER 1985: 3). Comme Christina Lubinski (2011) l'a souligné, les dynasties à la tête d'entreprises familiales poursuivent un double objectif: la réussite économique de leur affaire et la préservation sur le long terme de leur influence au sein de l'entreprise face à l'extérieur. Ce double objectif représente souvent un dilemme, puisque le succès de l'entreprise dépend généralement de sa croissance et qu'une croissance en autarcie totale reste difficilement réalisable; l'enjeu consiste donc à trouver un équilibre entre autonomie et ouverture (LUBINSKI 2011: 699). Bien qu'elles connaissent des parcours différents, plusieurs dynasties du secteur MEM ont réussi à se maintenir à la tête de leurs affaires tout en ouvrant partiellement et progressivement l'accès au contrôle et à la direction de leur entreprise, à différents degrés selon les cas de figure, faisant preuve d'une capacité de résistance et d'adaptation qui contribue à expliquer leur pérennité.

Entreprises et dynasties

Louis Bergeron (1983: 156) relevait que pour subsister, les firmes familiales doivent surmonter, outre le danger de conservatisme et de malthusianisme déjà évoqué, les difficultés inhérentes à la succession et le risque de faire évoluer leur affaire vers une entreprise «*vache à lait*». Ce dernier point a en particulier donné lieu à l'élaboration d'un modèle explicatif fréquemment mobilisé pour expliquer la démographie des entreprises familiales: l'«*effet Buddenbrook*», en référence au roman de Thomas Mann (1975 [1901]) relatant le déclin d'une riche famille de négociants à Lübeck dans la deuxième moitié du ^{xix}e siècle, consiste en effet à prédire le déclin de l'entreprise familiale à la troisième génération. Il se résume, schématiquement, de la manière suivante: la première génération met sur pied une affaire prometteuse, la seconde s'évertue à la consolider tandis que la troisième la dilapide. Bien que la grande majorité des familles n'arrivent effectivement pas à maintenir l'entreprise entre leurs mains pendant plus de deux générations⁵⁹, plusieurs

⁵⁹ Voir LÉVY-LEBOYER (1985), qui montre que pour l'ensemble de la période 1780-1935, seuls 17 % d'un échantillon de 2 103 chefs d'entreprises français ont atteint ou dépassé la troisième génération.

Graphique 8. Nombre de générations des familles fondatrices présentes dans le contrôle ou la direction des entreprises MEM



auteurs ont souligné que la démographie des entreprises n'obéit pas à une règle précise⁶⁰. En référence à la « *loi des trois générations* », une dynastie d'industriels est cependant généralement définie comme telle lorsque la famille réussit à se maintenir à la tête de ses affaires pendant au moins quatre générations (CROUZET 1995 ; HAU & STOSKOPF 2005 ; DAUMAS 2010).

Les vingt-deux firmes retenues dans le cadre de cette recherche ayant été créées à des périodes historiques différentes, les résultats présentés dans le tableau 9 (supra) ne donnent qu'une image partielle de la longévité de certaines dynasties puisqu'ils ne rendent pas compte de la persistance effective des familles fondatrices depuis la fondation de l'entreprise. À titre d'exemple, on constate que la famille Rieter disparaît au début du siècle déjà de la société du même nom, puisqu'elle n'y est plus présente en 1937 ; elle y est cependant restée auparavant pendant cinq générations, depuis sa fondation en 1795. Le graphique 8 indique le nombre de générations

⁶⁰ BERGERON (1983 : 156) ; HAU & STOSKOPF (2005 : 8). Pour une critique de l'interprétation du roman de Thomas Mann, voir en outre l'article très original de Fermín ALLENDE (2009), qui montre que le roman lui-même permet d'invalider le concept de l'effet Buddenbrook et que le recours à l'expression est incorrect puisque, dans l'œuvre, le dernier propriétaire de l'entreprise familiale est d'une part représentant de la quatrième génération et qu'il ne s'est pas, d'autre part, désintéressé de l'affaire familiale. L'auteur a en outre recours à de nombreux autres exemples issus du même genre littéraire pour renforcer son argument.

qui ont subsisté dans chacune de nos vingt-deux sociétés à partir des fondateurs⁶¹ – les nouvelles familles s'étant éventuellement implantées ultérieurement dans la firme ne sont ainsi pas prises en compte ici – jusqu'à la fin du xx^e siècle. Il montre que dans dix d'entre elles, les familles se sont maintenues à la tête de leur entreprise jusqu'à la quatrième génération au moins depuis le(s) fondateur(s) : ainsi, on compte six générations parmi les von Moos et les Bucher, cinq générations en ce qui concerne les Fischer, les Rieter, les Sulzer et les Weber, et quatre générations du côté des Bobst, des Bühler, des Saurer et des Schindler. Précisons en outre qu'un certain nombre de ces firmes étant toujours sous le contrôle, voire la direction de la famille à la fin du xx^e siècle, le nombre de générations a encore augmenté dans certains cas au cours du siècle suivant. Une seule famille fondatrice disparaît de la firme à la troisième génération, à savoir les de Coulon dans l'entreprise Cortaillod. Dans l'autre moitié des firmes, soit la famille fondatrice disparaît avec la deuxième génération (AIAG/Alusuisse, BBC/ABB, Hasler/Ascom, Landis & Gyr, SIG et Von Roll), soit l'entreprise n'est à l'origine pas une firme familiale (Cossonay, Dätwyler, Oerlikon-Bührle, SIP et Zellweger Uster).

Ces résultats ne permettent pas de tirer de conclusions générales sur la démographie des entreprises MEM, puisqu'ils se focalisent sur les entreprises ayant subsisté sur tout le xx^e siècle. Ils permettent cependant de mettre en évidence les dynasties qui ont survécu à la fameuse « *loi des trois générations* », à travers lesquelles nous pourrions dégager les différentes stratégies mises en place par les familles pour se maintenir dans l'entreprise.

Six générations : les dynasties von Moos et Bucher

Parmi les dix familles ayant survécu à *l'effet Buddenbrook*, les von Moos et les Bucher représentent les plus longues dynasties étant donné qu'ils ont réussi à subsister pendant six générations au niveau du contrôle et de la direction de leurs entreprises respectives. Les différentes usines créées à partir de 1842 par Ludwig von Moos (1817-1898) et son frère Franz Xaver (1819-1897) sont regroupées dans une société en commandite par actions en 1867 par Ludwig, après que son frère s'est retiré de l'affaire pour s'investir dans d'autres activités⁶². Ludwig reste alors seul à la tête de la nouvelle société. Dans les années 1880, l'expansion de l'entreprise nécessite une augmentation importante du capital, qui l'amène à convertir en 1887 la société en commandite par actions en société anonyme. Le capital, détenu principalement par Ludwig von Moos et des membres de sa famille, s'élève initialement à 1 700 000 francs ; il est augmenté à 3 500 000 francs à la fin du siècle (AG der Von Moos'schen Eisenwerke 1942). L'entreprise se transmet par la suite de génération en génération entre les descendants de Ludwig, qui restent présents à la fois au niveau du contrôle et de la direction de l'entreprise. Dès la conversion de

⁶¹ Rappelons que nous sommes partis de la date officielle de fondation de l'entreprise.

⁶² Sur l'histoire de l'entreprise Von Moos, voir l'ouvrage publié par la société à l'occasion de son 100^e anniversaire (AG der Von Moos'schen Eisenwerke 1942) et MÜLLER (1996).

la firme en société anonyme, des membres extérieurs à la famille siègent cependant également au conseil d'administration et au comité directeur. En outre, dès le début du XX^e siècle, la famille décide que seul un de ses membres par génération assume des fonctions exécutives : ce partage du pouvoir a fortement contribué à la capacité d'adaptation de la firme aux problèmes organisationnels liés à sa croissance (MÜLLER 1996 : 29). Ainsi, en 1980, on retrouve Walter von Moos (*1918), représentant de la cinquième génération, au poste d'administrateur délégué, fonction qu'il occupe jusqu'au début des années 1990. Son fils André (*1949) reprend ensuite la direction exécutive de la firme (MÜLLER 1996 : 39) qui aura ainsi survécu entre les mains de la famille fondatrice pendant plus d'un siècle et demi, avant que la holding ne soit rachetée au cours des années 1990 par les grandes banques (cf. chapitre 5).

Alors que dans le cas de l'entreprise Von Moos, la transmission intergénérationnelle des fonctions exécutives a lieu de père en fils, chez Bucher Industries c'est par le biais des gendres que la famille fondatrice s'est maintenue à la tête de la société au cours de la deuxième moitié du XX^e siècle⁶³. Jusqu'à Jean Bucher-Guyer (1875-1961), représentant de la quatrième génération et fils unique de Johann Bucher-Manz (1843-1919), l'entreprise s'était transmise de père en fils (voir encadré infra). Celui-ci n'a cependant aucun descendant masculin, ayant cinq filles de son mariage avec Louise Guyer. L'une d'entre elles, Alice, épouse en 1934 Walter Hauser (1904-1967), fils d'un agriculteur, et ingénieur diplômé de l'EPFZ. Ce dernier occupe un poste de direction dans l'entreprise de son beau-père dès 1935. En 1951, Jean Bucher-Guyer transforme l'entreprise personnelle en société anonyme, dont il devient le principal actionnaire, son épouse Louise, ses cinq filles et son gendre Walter Hauser détenant également une part importante des actions ; ce dernier ayant été impliqué dans l'entreprise depuis son mariage avec Alice, il a accès aux actions à droit de vote (NEF & STEIGMEIER 2006 : 61). Après le décès de Jean Bucher-Guyer en 1961, l'entreprise est contrôlée et dirigée successivement par Walter Hauser et ses trois fils Thomas W. (*1940), Hans U. et Rudolf (*1937), ce dernier occupant un poste d'administrateur délégué en 2000⁶⁴. En outre, une deuxième fille de Jean Bucher, Hanny, épouse Rolf Hatt (1916-2003), dont la famille possède l'entreprise de construction Bauunternehmung AG Heinr. Hatt-Haller⁶⁵ et qu'on retrouve en 1980 à la présidence du conseil d'administration de l'entreprise Bucher.

La transformation en société anonyme amorce l'ouverture lente et progressive de l'entreprise. Dès 1975, les obligations sont répertoriées à la bourse. En 1984, la famille fonde la Bucher holding AG et en 1986, la société s'ouvre au public avec

⁶³ En ce qui concerne l'histoire de Bucher Industries, on consultera la brochure éditée par l'entreprise pour son 100^e anniversaire (BUCHER 2007), qui fournit un bref historique, ainsi que NEF et STEIGMEIER (2006).

⁶⁴ En 2010, deux membres de la famille Hauser siègent toujours au conseil d'administration : Thomas W. Hauser et Anita, fille de Rudolf et ainsi représentante de la septième génération ; la direction exécutive est cependant assumée par une personne extérieure à la famille : Philip Mosimann, directeur général. Source : Base de données élites suisses.

⁶⁵ Sur l'entreprise Hatt-Haller, voir HAMMING & HATT (1998). La sœur de Hanny, Lou, épouse également un membre de la famille Hatt, Heinrich (le frère de Rolf), mais celui-ci n'est pas impliqué dans l'entreprise Bucher.

l'émission d'actions au porteur cotées en bourse, les actions nominatives demeurant en mains fermes : ainsi, à la fin du siècle, les familles Bucher et Hauser détiennent la totalité des actions nominatives, ce qui leur assure 71 % des voix (*Guide des actions suisses 2000/2001* : 98).

TRANSMISSION INTERGÉNÉRATIONNELLE DU CONTRÔLE ET DE LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE BUCHER (1807-2000)

En gris, les personnes impliquées dans la direction exécutive de l'entreprise

- I. Heinrich Bucher (1784-1850)
- II. Heinrich Bucher (1815-1876)
- III. Johann Bucher (1843-1919) ∞ Katharina Manz un fils et trois filles :
- IV. Jean Bucher (1875-1961) ∞ Louise Guyer cinq filles, dont :
- V. Alice ∞ Walter Hauser (1904-1967) quatre fils, dont : et Hanny ∞ Rolf Hatt (1916-2003)
- VI. Rudolf Hauser (*1937), Hans U. Hauser
et Thomas W. Hauser (*1940)

Sources : *Annuaire suisse du registre du commerce* 1910, 1937 et 1957 ; *Bucher Geschäftsbericht* 1980 ; Base de données élites suisses au XX^e siècle ; NEF & STEIGMEIER (2006).

Cinq générations : les dynasties Sulzer et Weber

Quatre familles ont réussi à maintenir leur présence dans leur firme pendant cinq générations : les Fischer, les Rieter, les Sulzer et les Weber. Comme dans le cas de Von Moos et de Bucher, la naissance de ces entreprises remonte à la première moitié du XIX^e siècle – voire même à la fin du XVIII^e siècle pour le cas de Rieter. Deux d'entre elles sont restées des entreprises familiales pendant la majeure partie du XX^e siècle (Sulzer) ou jusqu'à la fin du siècle (Metallwaren Zug). L'entreprise Georg Fischer étant marquée par la disparition de la famille fondatrice et l'apparition de nouveaux dirigeants familiaux au début du XX^e siècle, nous y reviendrons ultérieurement, de même que nous aborderons la disparition de la dynastie fondatrice dans l'entreprise Rieter dans le chapitre consacré au déclin du capitalisme familial (cf. chapitre 5).

Les Sulzer sont restés présents dans le contrôle et la direction de la société fondée en nom collectif en 1834 par Johann Jakob Sulzer-Neuffert (1782-1853) et ses deux fils, Johann Jakob (1806-1883) et Salomon (1809-1869), sans discontinuité pendant plusieurs générations⁶⁶. Jusqu'à sa transformation en société anonyme, l'entreprise

⁶⁶ Sur l'histoire de l'entreprise Sulzer, voir les deux ouvrages publiés par la société lors d'anniversaires (SULZER 1934 et 1959), ainsi que LABHART (1984). Sur la généalogie de la famille Sulzer, consulter DENZLER (1933), et en particulier les tableaux 19 et 27 en ce qui concerne les branches liées à la firme.

reste dans le cercle fermé de la famille. En 1914, les problèmes posés par l'organisation en nom collectif quant au partage des droits de propriété sur l'entreprise entre les membres de la famille Sulzer incitent cette dernière à procéder à une transformation d'envergure de la société et à modifier son statut juridique (MAZBOURI 2005 : 429). Ainsi sont fondées deux sociétés anonymes sous le nom de Gebrüder Sulzer, l'une à Winterthour et l'autre à Ludwigshafen (Allemagne), soumises à la direction de la holding fondée au même moment et sise à Schaffhouse pour des raisons fiscales (MAZBOURI 2005 : 429), également sous la forme d'une société anonyme.

En 1940, la société de Ludwigshafen est cependant vendue à une entreprise allemande et la holding est dissoute et absorbée par la société de Winterthour (SULZER 1959). Si la transformation de l'entreprise en société anonyme entraîne une ouverture de son capital et de son conseil d'administration à des personnes extérieures à la famille, cette dernière reste néanmoins présente à la fois dans le contrôle et la direction de la firme durant plusieurs décennies : ainsi, en 1957, Georg Sulzer-Schwarzenbach (1909-2001) et Herbert Wolfer (1909-2004), fils d'Heinrich Wolfer-Sulzer (1882-1969), occupent tous deux une fonction d'administrateur délégué et représentent la cinquième génération depuis Johann Jakob Sulzer-Neuffert. La persistance de la dynastie fondatrice est d'ailleurs explicitement mise en avant dans l'ouvrage publié en 1959 pour le 125^e anniversaire de la société :

« Il se fait toujours plus rare qu'on puisse dire d'une vieille entreprise qu'après plus d'un siècle de succès les descendants des fondateurs participent encore à la direction des affaires. Ce facteur de stabilité s'est maintenu chez Sulzer Frères pendant 125 ans : les formes juridiques de la société ont pu changer, mais les principes fondamentaux de la direction sont restés les mêmes, de génération en génération. » (SULZER 1959 : 107)

Au début des années 1980, la famille assume toujours le contrôle de la société : sur les quinze personnes qui constituent le conseil d'administration, cinq sont en effet des descendants de la dynastie fondatrice, dont Georg Sulzer-Schwarzenbach, président du conseil d'administration⁶⁷. Le capital-actions de la société s'élève alors à 211 millions de francs et se compose uniquement d'actions nominatives de 100 francs non cotées et d'actions de 1000 francs cotées, ainsi que de bons au porteur (*Guide des actions suisses* 1980) : autrement dit, les actions émises sur le marché boursier coûtent dix fois plus cher que les actions non cotées. Cette structure du capital a probablement contribué à la très forte longévité de la dynastie fondatrice dans le contrôle de l'entreprise, malgré la transformation de cette dernière en société anonyme dès 1914. La direction exécutive est en revanche confiée à un manager extérieur à la famille, Pierre Borgeaud, directeur général depuis 1975⁶⁸. Malgré sa remarquable longévité dans l'entreprise, la famille Sulzer perd le contrôle de sa société au début des années 1980, comme nous le verrons ultérieurement (cf. chapitre 5).

⁶⁷ Quatre autres représentants de la cinquième génération siègent à ses côtés : Henry Sulzer-Bodmer, Alfred Eduard Sulzer-Merian, Peter Thomas Sulzer et Herbert Wolfer, fils d'Heinrich Wolfer-Sulzer.

⁶⁸ Les archives de l'entreprise Sulzer n'étant pas accessibles durant la préparation de ce travail, nous n'avons pas d'explications en ce qui concerne cette décision.

La famille Weber s'est également maintenue dans l'entreprise Metallwaren Zug pendant cinq générations⁶⁹. Les Weber pourraient presque être considérés comme une « nouvelle » famille. En effet, ils ne sont pas impliqués dans la création, à l'origine, de l'Actiengesellschaft Email- und Metallwarenfabrik Zug le 29 juin 1880 par un groupe de commerçants zougais. Celle-ci est cependant liquidée en octobre 1886 pour insolvabilité et des démarches sont entreprises pour attirer de nouveaux investisseurs et relancer la société sur de meilleures bases. Le 13 mars 1893, l'Assemblée générale extraordinaire fixe les nouveaux statuts et recompose entièrement le conseil d'administration, au sein duquel sont élus plusieurs investisseurs de Zurich, parmi lesquels Julius Weber (1838-1906), qui assume dès le départ la présidence du conseil (STADLIN 1980 : 16). L'année 1893 marque ainsi la naissance de la Metallwarenfabrik Zug. Les Weber sont présents dans la firme dès cette date et sans discontinuité par la suite et détiennent en outre la majorité du capital. Nous les avons par conséquent considérés comme une famille fondatrice, bien qu'il s'agisse d'un cas limite. Dès 1898, le fils de Julius Weber, Oscar, (1868-1952), prend la direction technique de la nouvelle société. Celle-ci connaît un développement considérable au cours du siècle suivant. En 1910, elle emploie déjà plus de 400 personnes (CHABLOZ 1911 : 180) ; en 1913, des membres de Metallwarenfabrik Zug, parmi lesquels Oscar Heinrich, créent la Verzinkerei Zug AG, qui se spécialise dans la fabrication de machines à laver (VERZINKEREI ZUG AG 1963). Les deux entreprises fusionnent en 1956 en *Metallwaren Holding AG*. Dès lors, l'affaire reste une entreprise familiale, à la fois par le biais de sa transmission aux descendants directs du fondateur – comme dans les cas de Von Moos et de Sulzer –, les gendres étant cependant également inclus dans ce processus, comme dans le cas de Bucher. En effet, en 1957, le gendre d'Oscar Heinrich, Hans Rubli-Weber (1902-1959), assure la présidence du conseil d'administration et son fils, Werner Weber (*1901), y siège également. Au début des années 1980, Heinz Buhofer (*1927), président du conseil d'administration, représente la quatrième génération de la famille Weber à la tête de la société⁷⁰ (STADLIN 1980 : 27) et en 2000, son fils Heinz Martin (*1956) occupe une fonction d'administrateur délégué.

Quatre générations : les dynasties Bobst, Bühler et Schindler

Pour finir, quatre entreprises sont marquées par le maintien des dynasties fondatrices pendant quatre générations : Bobst, MF Bühler, Saurer et Schindler. Saurer étant marquée par le déclin de la famille fondatrice éponyme au cours du siècle, nous y reviendrons ultérieurement (cf. chapitre 5). Les familles Bobst, Bühler et Schindler se sont quant à elles maintenues dans les entreprises fondées par leurs ancêtres de manière continue jusqu'à la fin du xx^e siècle. Elles y sont par ailleurs toujours présentes en 2010, et sont donc susceptibles d'y subsister au-delà de la quatrième génération.

⁶⁹ En ce qui concerne l'histoire de l'entreprise, voir STADLIN (1980). Sur la généalogie de la famille Weber, originaire de Wetzikon (ZH), voir STRICKLER (1922).

⁷⁰ Très probablement par le biais d'un mariage avec une descendante de la famille Weber, bien que nous n'ayons pas réussi à reconstituer le lien familial.

La naissance officielle de l'entreprise Bobst remonte à 1890, date à laquelle Joseph Bobst (1862-1935) obtient la représentation d'une grande maison allemande d'encre d'imprimerie à Lausanne⁷¹. Né le 21 novembre 1862 à Balsthal (SO), Joseph est venu s'installer dans la ville romande pour y apprendre le français et travaille dans un premier temps comme conducteur-typographe dans une imprimerie. En 1893, il fonde sa propre société et développe diverses activités liées à l'industrie graphique. Dès 1910, Joseph s'associe avec son fils Otto (1889-1975); cinq ans plus tard, un autre de ses fils, Henri (1897-1975), s'investit lui aussi dans l'affaire et construit notamment une presse rotative pour l'impression des caractères braille. L'entreprise de Joseph Bobst est transformée en 1918 en société anonyme sous le nom de Joseph Bobst & Fils SA. Les Mercier, riche famille lausannoise, assurent avec la banque Brandenbourg une part importante des capitaux de départ et continuent par la suite à fournir les crédits nécessaires à l'expansion de la société (RIEBEN *et al.* 1980: 223), ce qui explique leur présence récurrente au conseil d'administration. En 1978, Joseph Bobst & Fils SA devient Bobst SA et est cotée pour la première fois à la bourse de Lausanne (actions nominatives de 100 francs et actions au porteur de 200 francs). À la suite de son mariage en 1950 avec Josette Bobst, fille d'Henri, Bruno de Kalbermatten (*1924) rejoint la société, représentant ainsi la troisième génération aux côtés de Jacques Bobst (1931-1987), fils d'Henri: tous deux assument en 1980 la fonction d'administrateur délégué, la direction opérationnelle de la société étant ainsi aux mains de la famille. Cependant, en 1995, cette dernière décide de nommer à la tête de l'entreprise Andreas Koopmann (*1951) comme président-directeur général, après deux années de décroissance. La nomination d'un directeur sans lien de parenté avec la famille Bobst est alors perçue comme « *un signal vers l'extérieur* » de la part des actionnaires familiaux soulignant « *le passage définitif de leur entreprise dans l'ère de la délégation et du management moderne* », selon le commentaire d'un banquier genevois anonyme cité dans le *Nouveau quotidien* (15.12.1994). En 2009, la famille se défait cependant de Koopman et nomme à sa place Jean-Pascal Bobst (*1965), arrière-petit-fils du fondateur de la société, à la suite d'une chute brutale des commandes, ce qui « *marque le retour de la famille à l'opérationnel* » et fait la une du quotidien vaudois *24 Heures* (01.04.2009). L'acte est bien sûr fortement symbolique, cependant, dans les faits la famille s'était toujours maintenue au sein des fonctions exécutives clés de la société. Ainsi, Thierry de Kalbermatten (*1954), fils de Josette Bobst et de Bruno de Kalbermatten et, partant, représentant de la quatrième génération, assumait la fonction de directeur général depuis 1995.

Le groupe industriel Bühler, issu de la fonderie créée en 1860 par Adolf Bühler-Naef (1822-1896), représente un cas un peu particulier puisque c'est la seule de nos vingt-deux entreprises à être restée totalement indépendante des marchés boursiers pour son financement pendant tout le xx^e siècle⁷². Adolf Bühler-Forster (1869-1939)

⁷¹ Sur l'histoire de Bobst, voir notamment RIEBEN *et al.* (1980: 222-226) et les deux publications suivantes de la société: BOBST (1990 et 2000).

⁷² Sur l'histoire de l'entreprise, voir l'ouvrage publié par la société à l'occasion de son 100^e anniversaire (GEBRÜDER BÜHLER 1961). Sur la famille Bühler, voir ALTHER (1978).

reprend l'entreprise à la mort de son père en 1896 et reste seul propriétaire jusqu'à l'arrivée de son frère Robert (1872-1916) en 1901. Celle-ci est alors transformée en société en nom collectif (Gebrüder Bühler) et quatre ans plus tard, deux autres fils d'Adolf Bühler-Naef, Otto (1874-1946) et Théodore (1877-1915), rejoignent l'affaire familiale. L'entreprise a par la suite été constituée en société anonyme⁷³, mais est restée jusqu'à nos jours entre les mains des descendants d'Adolf Bühler-Naef. Cette fermeture très forte ne l'a pas pourtant pas empêchée de se développer en entreprise de grande envergure: en 1980, elle emploie 8 400 personnes dans le monde et son chiffre d'affaires s'élève à 939 millions de francs suisses, ce qui fait d'elle la 20^e plus grande firme industrielle de Suisse (*Les principales entreprises de Suisse en 1980* 1981). La famille Bühler a assuré de manière continue la présidence du conseil d'administration et les principales fonctions exécutives de la firme. Ainsi, en 2000, Urs Bühler (*1943), arrière-petit-fils du fondateur Adolf et principal actionnaire, est président du conseil d'administration et administrateur délégué. Il a en outre réglé la succession future de l'entreprise pour ses trois filles, afin qu'elle reste entre les mains de la famille (*Tagblatt* 16.12.2009).

Enfin, parmi toutes les firmes retenues dans le cadre de cette recherche étant restées des entreprises familiales à la fin du xx^e siècle, Schindler représente de loin l'entreprise la plus importante en termes de chiffre d'affaires et de main-d'œuvre employée. La fondation, en 1874, d'un atelier mécanique sur l'île de la Reuss à Lucerne par Robert Schindler (1850-1920) marque la naissance de la société⁷⁴. Né à Schwytz en 1850, originaire d'Arth et de Lucerne, Robert est le fils de Zeno, médecin, et de Magdalene von Weber. Il acquiert une formation de mécanicien et effectue des années de compagnonnage à l'étranger⁷⁵. Organisée dans un premier temps en nom collectif, l'entreprise fabrique en 1892 son premier ascenseur électrique et se spécialise dans ce domaine de production, qui se développe rapidement grâce à l'hôtellerie. En 1906, elle est réorganisée en société en commandite par actions et connaît une expansion croissante au cours du siècle. En 1929 est créé à Hergiswil (NW) Pars Finanz, société holding qui contribue à la consolidation de l'entreprise. À la fabrication d'ascenseurs électriques vient s'ajouter dans l'entre-deux-guerres celle d'escaliers roulants et, à la fin de la Seconde Guerre mondiale, la création d'une fabrique de matériel roulant pour les chemins de fer à Pratteln (Schindler Waggon AG), suscitée par les besoins de l'Europe en reconstruction. En 1960, la société reprend une de ses concurrentes, la Schweizerische Wagons- und Aufzügefabrik AG sise à Schlieren, et dix ans plus tard, la holding Schindler AG vient remplacer Pars Finanz. À la fin du siècle, Schindler est devenue numéro deux mondial dans le domaine des ascenseurs

⁷³ Nous n'avons pas réussi à identifier la date précise de la transformation étant donné qu'il n'existe pas, à notre connaissance, de rapports annuels. Nous pouvons néanmoins estimer qu'elle a eu lieu entre 1957 et 1980.

⁷⁴ Les informations qui suivent sont issues de diverses publications de l'entreprise conservées aux archives économiques de Bâle (SWA H+I Bg 65). Voir également SCHUMACHER (2003), et l'*Almanach généalogique suisse X* (1955: 492-497) sur la famille Schindler.

⁷⁵ LISCHER Markus, fiche «Robert Schindler», in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 10.07.2011.

et des escaliers roulants. Elle occupe plus de 40 000 employés et représente la plus grande firme familiale du secteur MEM en termes de chiffres d'affaires : en 2000, celui-ci s'élève à plus de 8,5 milliards de francs (*Guide des actions suisses* 2000/2001), ce qui la classe alors au cinquième rang des plus grandes entreprises familiales suisses, derrière Glencore Holding (commerce de matières premières), Metro International (commerce de détail et en gros), Roche (pharmaceutique) et Holcim Ltd. (Ciment) (*Top 2001* : 101).

Les Schindler ont mis en place différentes stratégies afin de maintenir le contrôle de l'entreprise entre leurs mains (SCHUMACHER 2003 : 18ff). Une première difficulté survient tôt, puisque Robert, le fondateur, n'a pas eu d'enfants de son mariage avec Anna Huwyler. Avant de se retirer, il confie alors l'entreprise à son neveu, Alfred Robert (1873-1937). Lorsque ce dernier meurt, son unique fils (il a en outre deux filles), Alfred Friedrich (1913-1977), est trop jeune pour reprendre la direction de l'entreprise ; c'est donc l'ingénieur Adolph Sigg, ami de jeunesse d'Alfred Robert et membre du conseil d'administration de l'entreprise, qui assure la direction jusqu'à ce qu'Alfred Friedrich termine ses études d'ingénieur. La famille Sigg participe au capital de l'entreprise, de même que la famille Bonnard, qui entre dans l'affaire par le biais de l'alliance en 1939 entre Marianne Schindler, l'une des deux filles d'Alfred Robert, et Jean Bonnard (*1911), mais Alfred Friedrich détient la majorité. Afin de maintenir la mainmise de la famille sur la propriété de la société, ce dernier crée en effet dans les années 1960 la société financière Adin AG – nom issu des initiales de son prénom, de celui de sa deuxième femme et de ses deux enfants –, dont l'unique but consiste à assurer la propriété de la famille Schindler (SCHUMACHER 2003 : 19). À la mort d'Alfred Friedrich, l'entreprise passe dans un premier temps aux mains de son cousin Zeno (1917-2004), jusqu'à ce que le fils du premier, Alfred Nikolaus (*1949), soit en âge d'assurer la relève. Les Schindler ont ainsi réussi à maintenir le contrôle et la direction de leur société entre leurs mains depuis sa fondation, soit en transmettant directement l'entreprise à l'un des leurs, soit en intégrant des personnes de confiance : les Sigg, amis proches⁷⁶, et les Bonnard, liés aux Schindler par alliance (cf. figure 1).

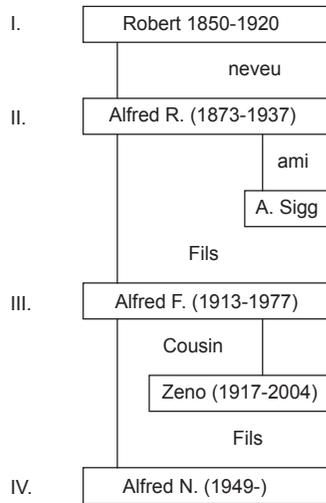
En 2000, Jean Bonnard-Schindler, Alfred Nikolaus Schindler et Zeno Schindler détiennent plus de 60 % des droits de vote de l'entreprise, la famille Sigg faisant par ailleurs toujours partie des actionnaires importants de la société (*Top 2001*⁷⁷). Alfred Nikolaus Schindler préside le conseil d'administration, tandis que Luc Bonnard (*1946), fils de Marianne et Jean Bonnard-Schindler, exerce la fonction d'administrateur délégué. Tous deux représentent la quatrième génération.

⁷⁶ Le fils d'Adolf Sigg, Adolf W., occupe également un poste dans l'entreprise. Le fils de ce dernier, Uli, est un ami d'enfance d'Alfred N., et devient par la suite administrateur délégué dans l'entreprise (SCHUMACHER 2003).

⁷⁷ En outre, par le biais d'une structure pyramidale, les Schindler détiennent également, avec la famille Bonnard, la holding Also AG, active dans la distribution informatique, possédée à 64,5 % par la *société Schindler Holding AG* (ERNST & YOUNG 2005 : 11).

Figure 1. Transmission familiale de l'entreprise Schindler

(Le lien indique la relation que la personne entretient avec celle au-dessus)



Résister et s'adapter

Les différents exemples présentés ci-dessus montrent que le développement d'une grande entreprise n'est pas forcément incompatible avec le maintien de la dynastie fondatrice dans le contrôle et la direction de la société. Loin d'adopter une attitude frileuse et conservatrice ou, à un autre extrême, de dilapider le patrimoine familial, les générations successives ont été en mesure de s'adapter et de mettre en place des changements permettant la croissance de l'entreprise, tout en résistant à la perte de pouvoir que cette évolution aurait pu provoquer. Le passage à la société anonyme – toutes les entreprises concernées ayant, à un moment donné, adopté ce statut juridique – combiné à l'adoption de mesures protectrices pour conserver le contrôle de l'entreprise illustre bien cette stratégie d'adaptation et de résistance. Divers moyens ont en effet été utilisés par les familles fondatrices pour se préserver des conséquences inhérentes à la dispersion de l'actionnariat. MF Bühler, par exemple, est restée totalement indépendante des marchés boursiers pour son financement; les von Moos ont adopté une stratégie similaire tant qu'ils détenaient le contrôle de leur entreprise. La famille Bobst a quant à elle retardé l'introduction de son entreprise à la bourse, puisque celle-ci a lieu en 1978 seulement, soit soixante ans après la fondation de la société anonyme; les Bucher ont, nous l'avons vu, eu recours à une stratégie identique. Enfin, et nous y reviendrons ultérieurement (cf. chapitre 5), toutes les familles dont les entreprises ont été cotées en bourse ont eu recours à divers moyens de protection, tels que l'émission de différentes catégories d'actions et des restrictions de transfert appliquées aux actions nominatives, qui leur ont permis de maintenir le contrôle sur leur entreprise.

On retrouve des stratégies similaires au niveau de la direction de la firme, comme en témoigne le cas de figure des von Moos qui, nous l'avons vu, décident dès le début du xx^e siècle de partager le pouvoir exécutif avec des personnes extérieures à la famille, faisant ainsi preuve d'une certaine ouverture quant à la direction opérationnelle des affaires sans pour autant lâcher complètement prise. L'exemple des Bobst, qui reprennent la direction exécutive de l'entreprise après l'avoir confiée à un manager professionnel extérieur à la famille pendant quatorze ans, illustre bien le fait que cette ouverture n'implique pas nécessairement la perte de contrôle à terme de la dynastie fondatrice. Le maintien des familles à la fois au niveau du contrôle et de la direction de leurs firmes font que ces sociétés « *n'[ont] d'anonyme que le nom* », pour reprendre le constat formulé par Laurent Tissot (1986 : 351) au sujet de l'entreprise familiale Paillard.

Les familles fondatrices évoquées ci-dessus ont mis différentes stratégies en place pour résoudre les problèmes de succession intergénérationnelle. Dans certains cas – typiquement les entreprises MF Bühler et Von Moos –, la transmission a lieu de pères en fils. Cette transmission patrilinéaire est favorisée par la présence suffisante de descendants mâles susceptibles d'assurer la relève. Ainsi, les membres de la famille von Moos impliqués dans les fonctions principales de l'entreprise (présidence du conseil d'administration ou direction exécutive) ont eu chacun entre deux et huit enfants. Il en va de même des Bühler, à l'exception d'un fils du fondateur, Otto (1874-1946), marié en 1905 à Olga Marie Doss, qui est mort sans descendants. La relève est cependant assurée par deux de ses frères, Adolf (1869-1939) et Friedrich Theodor (1877-1915), qui ont chacun eu deux filles et trois fils, soit six successeurs potentiels.

À cet égard, deux questions subsistent, qui dépassent le cadre de ce travail, mais qui ouvrent néanmoins d'intéressantes pistes de recherche ultérieures. Premièrement, l'observation d'un « *patronat prolifique* », pour reprendre l'expression employée par Michel Hau et Nicolas Stoskopf à propos des dynasties alsaciennes, répond-il « *à un objectif dynastique dans l'entreprise ou [est-il] simplement le prolongement, avec une légère atténuation, de comportements hérités du passé, qui retrouv[ent] une utilité imprévue dans la solution des problèmes de recrutement et de succession à la direction de l'entreprise* » (HAU & STOSKOPF 2005 : 161) ? Si les auteurs conviennent qu'il est difficile de répondre à cette question, ils relèvent cependant qu'une descendance nombreuse représente quoi qu'il en soit plus un atout qu'un inconvénient. Il serait ainsi intéressant de reconstituer les généalogies complètes des dynasties étudiées dans le cadre de cette recherche et de comparer notamment leur taux de naissance avec celui d'autres catégories d'élites. Cette piste de recherche reste cependant pour l'instant difficile à suivre, étant donné le manque de données existantes permettant une comparaison et les obstacles liés à la protection des données biographiques inhérents à la proximité de la période étudiée. Un autre problème soulevé par la question de la succession a trait au processus de sélection au sein des familles. On retrouve, par exemple, deux fils d'Édouard von Moos (1855-1911) dans l'entreprise familiale : Alois (*1888) et Moritz (1898-1972). Le premier est médecin et siège au conseil d'administration, le second achève une formation d'ingénieur, comme son père, et devient par la suite administrateur délégué chez

Von Moos. Dans quelle mesure ces trajectoires différentes relèvent-elles de choix délibérés ? Quelle est la marge de manœuvre laissée aux héritiers potentiels pour s'écarter de la voie tracée par l'affaire familiale ? À l'inverse, comment choisir parmi plusieurs successeurs intéressés à prendre la relève ? Ces questions, qui touchent à la sphère privée, restent là encore difficiles à trancher et nécessiteraient d'avoir recours à d'autres méthodes que celles utilisées dans le cadre de cette recherche, comme des entretiens avec des dirigeants familiaux. Il apparaît néanmoins, dans le cas de MF Bühler comme dans celui de Von Moos, que la présence d'une descendance nombreuse a permis de confiner la transmission de l'entreprise au sein du cercle restreint des descendants directs des fondateurs.

Dans les autres dynasties, cette transmission passe à un moment donné par les gendres. Deux cas de figure apparaissent alors. Chez les Bucher, Walter Hauser prend la tête de l'entreprise de son beau-père Jean Bucher-Guyer, car ce dernier n'a pas de descendant mâle. Dans ce cas de figure, l'intégration d'un gendre dans l'entreprise s'avère nécessaire pour conserver à celle-ci sa dimension familiale (Jean Bucher-Guyer étant lui-même le seul représentant masculin de sa fratrie). Dans les quatre autres dynasties (Bobst, Sulzer, Schindler et Weber), on observe un processus de transmission «hybride», intégrant les descendants directs et les gendres. Ainsi, dans les années 1950, Hans Sulzer-Weber occupe la présidence du conseil d'administration de l'entreprise Sulzer tandis qu'Herbert Wolfer exerce la fonction d'administrateur délégué ; au début des années 1980, Jean Bonnard-Schindler et Zeno Schindler sont tous deux administrateurs délégués chez Schindler. Ces différents exemples montrent l'importance du rôle du mariage pour la transmission des fonctions de pouvoir au sein des entreprises familiales, dimension sur laquelle nous reviendrons ultérieurement (cf. chapitre 8, partie prosopographique).

Enfin, la transmission familiale de l'entreprise soulève également la question de la préparation de la relève : or, nous verrons que dans l'ensemble, les héritiers se caractérisent par un très bon niveau de formation (nous reviendrons également sur cette question centrale au chapitre 8). Ces différents éléments contribuent à expliquer comment certaines dynasties ont été en mesure de surmonter les difficultés inhérentes aux firmes familiales, sans pour autant faire preuve d'autarcie.

LE RENOUVELLEMENT DES FAMILLES

La longue persistance du capitalisme familial dans le secteur MEM ne s'explique pas uniquement par le maintien des dynasties fondatrices. Nos résultats montrent en effet que sur les vingt-deux firmes retenues dans le cadre de cette recherche, huit sont marquées par l'apparition de nouvelles familles qui s'implantent dans l'entreprise après sa fondation (cf. tableau 9 supra). Certaines de ces familles jouent un tel rôle dans l'entreprise qu'elles peuvent être considérées comme des dynasties «néofondatrices», pour reprendre l'expression employée par Hervé Joly (2013, cf. chapitre 3). Emil Georg Bührle ou Adolf Dätwyler, par exemple, rachètent l'entreprise, la transforment juridiquement, placent des membres de leurs familles

aux conseils d'administration et aux fonctions exécutives clés et vont jusqu'à renommer la société à leurs noms. Dans d'autres cas, l'établissement de la famille est moins visible : les de Coulon, par exemple, se limitent à une prise de participation au capital et à une présence au conseil d'administration chez Cossonay, donnant ainsi durant plusieurs décennies une dimension familiale à l'entreprise.

Ces firmes connaissent, comme celles caractérisées par le maintien de la dynastie fondatrice, des parcours très différents et divergent notamment dans la forme de gouvernance de l'entreprise avant l'implantation de ces nouvelles familles. Un cas de figure semble cependant favorable à leur établissement, celui de l'absence, à l'origine, d'une famille fondatrice. En effet, cinq de ces entreprises sont au départ fondées par une personne ou par un groupe de personnes, sans que leurs descendants prennent la relève dans le contrôle ou la direction de l'affaire ultérieurement (Cossonay, Dätwyler, Oerlikon-Bührle, SIP et Zellweger Uster). Quant aux nouveaux dirigeants, ils peuvent être distingués en deux catégories principales : alors que certains sont issus de familles déjà bien implantées dans le tissu économique helvétique, d'autres peuvent au contraire être considérés comme des « nouveaux venus » en raison de leur nationalité étrangère ou leur origine sociale plus modeste.

Nouveaux dirigeants, « vieilles familles » : de Coulon, Frey, Turrettini et Homberger

Plusieurs nouveaux dirigeants des grandes entreprises MEM sont issus de grandes familles helvétiques, qu'on peut classer parmi les « vieilles familles » identifiées par Höpflinger (1978 : 85-90 ; cf. chapitre 2) dans la mesure où leur fortune et leur renommée se sont constituées avant la révolution industrielle. On peut dès lors considérer que l'origine sociale de ces personnes a favorisé leur accession aux fonctions dirigeantes des entreprises MEM. C'est le cas, par exemple, de la famille de Coulon qui apparaît dans notre recherche à la fois parce qu'elle a fondé l'entreprise Cortaillod et parce qu'elle s'implante ultérieurement dans l'entreprise Cossonay. La Société d'exploitation des câbles électriques système Berthoud, Borel & C^{ie} (ci-après Cortaillod) est fondée en 1884 à Cortaillod à la suite de la liquidation de la Société Berthoud, Borel & C^{ie}⁷⁸ créée en 1879 par Édouard Berthoud (1854-1921) et François Borel (1842-1924). Outre les deux fondateurs initiaux, on retrouve à la tête de la nouvelle entreprise Henry Frédéric de Coulon (1855-1909), beau-frère d'Édouard Berthoud et descendant d'une grande famille protestante ayant acquis la nationalité neuchâteloise en 1767⁷⁹. Les actionnaires de départ sont presque tous unis par des liens familiaux, dont la famille de Coulon constitue le « *maillage, caractérisé par une très forte homogamie, c'est-à-dire par de nombreux mariages*

⁷⁸ Sur l'histoire de la société, voir CORTAT (2009).

⁷⁹ Originaire de Cornus en Rouergue, Paul (1731-1820), ancêtre des branches neuchâteloises, quitte la France en 1754 pour cause de religion. Il devient associé de la maison de négoce Pourtalès en 1767. Ses descendants développent des activités bancaires et commerciales et sont anoblis en 1847 par Frédéric Guillaume II. Voir *Almanach généalogique II* (1907 : 91-97) et VI (1936 : 93-101).

dans le même groupe social» (CORTAT 2009: 158). Les de Coulon et familles alliées – Wavre et de Perrot notamment – vont dès lors jouer un rôle prépondérant dans le développement de l'entreprise, siégeant au conseil d'administration et exerçant fréquemment des fonctions exécutives clés⁸⁰.

La Société anonyme de câblerie et tréfilerie de Cossonay (SACT, ci-après Cossonay) est quant à elle fondée en 1898 en commandite simple par Jean Marcel Aubert (1875-1968) sous le nom Aubert & C^{ie} et transformée l'année suivante en société en commandite par actions; en 1902, William Grenier (1849-1937) devient commanditaire associé⁸¹. En 1918, l'entreprise fusionne avec les Usines métallurgiques suisses de Dornach (Metallwerke Dornach), mais l'opération est une mauvaise affaire et Jean Marcel Aubert entre en conflit avec le directeur de Dornach: il est licencié en 1922 (CORTAT 2009: 82-85). L'année suivante, Cortaillod prend une participation majoritaire dans sa concurrente de Cossonay, ce qui donne naissance à un groupe qui fournit dès lors plus des deux tiers de la production suisse de câbles (CORTAT 2009: 103). Dès cette année, on retrouve des membres du conseil d'administration de Cortaillod, et en particulier des descendants de la famille de Coulon, dans celui de Cossonay. Ainsi, de 1923 à 1958, Eugène de Coulon (1874-1958) assume la présidence du conseil d'administration de la seconde firme et Marcel de Coulon (1882-1945) siège à ses côtés de 1923 à 1945 comme simple membre. Tous deux sont des représentants de la deuxième génération de la famille de Coulon au sein de Cortaillod. On retrouve en outre un membre de la famille par alliance, Raoul de Perrot-de Coulon (1909-1980) qui a épousé la fille d'Eugène, et Jacques Wavre (1907-1983), neveu de ce dernier. Tous deux siègent au conseil de 1946 à 1980. La dynastie de Coulon est ainsi présente dans le contrôle de la société Cossonay pendant plusieurs décennies, bien que les fonctions exécutives soient assumées par des membres extérieurs à la famille. Comme nous le verrons ultérieurement, les deux entreprises finissent par fusionner au début des années 1990, après que les de Coulon et familles alliées ont perdu le contrôle de Cortaillod au profit de la société française Alcatel (cf. chapitre 5).

Les Frey, qui s'implantent dans l'entreprise SIG dès la fin du XIX^e siècle, sont également issus d'une ancienne famille qui a acquis la bourgeoisie de Schaffhouse en 1779 et qui a développé de nombreuses activités commerciales, en Suisse et à l'étranger (PEYER *et al.* 1968). La naissance de SIG remonte à la fondation, en 1853, d'une fabrique de wagons à Neuhausen am Rheinfall (SH) par Friedrich Peyer im Hof (1817-1900), Heinrich Moser (1805-1874) et Johann Conrad Neher-Stokar (1818-1877), sous la forme d'une société anonyme. En 1860, suite à un différend entre Peyer im Hof et Neher-Stokar d'un côté et Moser de l'autre, ce dernier quitte la société, qui est liquidée et refondée sous le nom de Schweizerisch-Belgische

⁸⁰ Ainsi, on retrouve en 1957 Jacques Wavre-Bovet (1907-1983) à la fonction d'administrateur délégué. Jacques est le fils d'André Wavre-de Coulon (1874-1941), qui a épousé Agnès de Coulon, sœur d'Eugène (1874-1958) et Sydney (1889-1976), tout deux membres du conseil d'administration de Cortaillod et représentants de la deuxième génération. En 1980, on retrouve encore Raoul de Perrot-de Coulon (1909-1980), gendre d'Eugène et donc représentant de la troisième génération, à la présidence du conseil d'administration.

⁸¹ Sur l'histoire de l'entreprise, voir CORTAT (2009).

Industrie-Gesellschaft, puis Schweizerische Industrie-Gesellschaft (SIG, dès 1863⁸²). Au début du xx^e siècle, la société est encore dirigée par un descendant des fondateurs, Robert Neher (1838-1925), neveu de Johann Conrad Neher-Stokar et de Friedrich Peyer im Hof⁸³. La présidence du conseil d'administration est néanmoins assumée depuis 1898 par Hermann Frey-Jezler (1844-1928). Né le 30 décembre 1844 à Schaffhouse, fils de Bernhard Conrad, médecin, et descendant de Johann Rudolf (1746-1811), fondateur de la maison de commerce international Frey & fils, Hermann Frey a suivi une formation commerciale à Genève et Winterthur. Il épouse en 1866 Elisabetha Wilhelmina Jezler, issue d'une famille d'industriels de Schaffhouse. Après un séjour de six mois en Égypte, il passe trois ans dans des entreprises cotonnières en Angleterre. Il revient à Schaffhouse en 1872 et fonde une filature de coton avec son beau-frère Bernhard Peyer⁸⁴ (sans lien de parenté avec Friederich Peyer Im Hof). Ses connaissances dans l'industrie textile lui permettent d'entrer dans le conseil d'administration de SIG en 1887 (SIG 1953 : 359). Dès 1911, la direction générale de SIG est confiée au petit-neveu d'Hermann, Oskar Frey-Auckenthaler (1879-1951), Robert Neher assumant alors la fonction d'administrateur délégué jusqu'en 1920, puis de simple membre du conseil d'administration jusqu'à son décès en 1925. Oskar demeure à la tête de la direction de l'entreprise pendant trente ans, puis exerce une fonction d'administrateur délégué jusqu'à sa mort en 1951 ; l'année suivante, son fils René (1913-1975) devient directeur général, fonction qu'il assume jusqu'en 1974, soit pendant plus de vingt ans. Il devient ensuite président du conseil d'administration jusqu'à sa mort en 1975. La famille Frey, dont René représente la troisième génération, a ainsi occupé des fonctions majeures dans l'entreprise SIG pendant plus de septante ans, tantôt à la tête du conseil d'administration, tantôt à l'exécutif. Le décès de René Frey marque néanmoins la fin de la présence de la famille dans l'entreprise.

Le parcours des Turrettini, issus d'une grande famille protestante ayant acquis la bourgeoisie de Genève en 1627⁸⁵, au sein de la Société genevoise d'instruments de physique (SIP) est relativement similaire à celui des Frey. En 1862, Auguste de la Rive (1801-1873) et Marc Thury (1822-1905) ouvrent un atelier à Genève, qui devient en 1865 la Société civile pour la Construction d'Instruments de Précision, constituée par dix-huit actionnaires⁸⁶. Théodore Turrettini⁸⁷ (1845-1916), qui vient d'obtenir son diplôme de l'École d'ingénieurs de Lausanne, est engagé par Auguste

⁸² Sur l'histoire de l'entreprise SIG, voir le livre très détaillé édité par la société à l'occasion de son 100^e anniversaire (SIG 1953) ainsi que celui, plus succinct, publié pour le 150^e anniversaire (SIG 2003).

⁸³ La sœur de Friedrich Peyer im Hof, Pauline, a épousé le frère de Johann Conrad Neher-Stokar, Bernard : Robert Neher est leur fils.

⁸⁴ LANDOLT Patrick, fiche « Hermann Frey », in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 10.07.2011 ; *Biographisches Lexikon verstorbener Schweizer II* (1948 : 255).

⁸⁵ La famille, originaire du château de Nozzano en Italie, émigre au xvii^e siècle pour cause de religion et est admise à la bourgeoisie de Genève avec François (1547-1628), « *habile négociant et zélé protestant* » (*Almanach généalogique II* 1907 : 571). Voir *Almanach généalogique II* (1907 : 571-576) et *VI* (1936 : 736-740).

⁸⁶ Sur l'histoire de l'entreprise, voir l'ouvrage publié par la société à l'occasion de son 90^e anniversaire (Société genevoise d'instruments de physique 1952).

⁸⁷ Sur Théodore Turrettini, voir MESTRAL (1957 : 29-48).

de la Rive comme collaborateur dans la jeune société. Né le 27 avril 1845 à Genève, Théodore est le fils d'Alphonse Turrettini (1812-1891), banquier et député au Conseil Représentatif, et de Marie Anne Charlotte Rigaud, fille d'Édouard, président de la Cour de justice. Juste après avoir été engagé par Auguste de la Rive, et sous l'incitation de ce dernier, Théodore part se perfectionner en Allemagne, où il effectue notamment un stage chez Siemens qui lui permet d'approfondir ses connaissances techniques. Pendant ce temps, l'entreprise d'Auguste de la Rive et de Marc Thury est transformée en société anonyme, suite à des difficultés financières, et adopte alors une nouvelle raison sociale: la Société genevoise pour la construction d'instruments de physique. À son retour à la fin de l'année 1869, Théodore y est engagé comme directeur, par le biais d'une convention qui l'engage à apporter un capital de 60 000 francs, que lui fournit son père (SIP 1952: 41). Il demeure à la tête de la société jusqu'à sa mort en 1916, soit pendant près de cinquante ans, marquant ainsi profondément son développement. Son fils, Fernand (1882-1951), beau-fils du futur conseiller fédéral Gustave Ador, consacre lui aussi sa vie à l'entreprise, dont il rejoint la direction en 1909. En 1951, le fils de Fernand, Jacques (1923-1992), accède à son tour à la direction générale de la société, représentant ainsi la troisième génération.

L'établissement de la famille Turrettini dans SIP s'étend sur plus d'un siècle: au début des années 1980, Jacques assure toujours la direction générale de la société tandis que son frère, Pierre (*1912), préside le conseil d'administration. Cependant, l'entreprise entre dans une grave crise qui entraîne de lourdes pertes et, en 1984, elle passe aux mains de Paul Castella qui a racheté 60 % de son capital et qui assume désormais la direction exécutive, puis la présidence du conseil d'administration. Jacques Turrettini demeure néanmoins au conseil d'administration comme simple membre, jusqu'à son décès en 1992. Une nouvelle crise débouche sur une mise en faillite de la société en décembre 1996, révoquée l'année suivante grâce à l'abandon des créances par les banques (*Journal de Genève* 01.07.1997). Sa remise sur pied est marquée par l'établissement d'une nouvelle famille dans l'entreprise, les Suchet. En 2000, Michel Suchet préside le conseil d'administration tandis que son fils, Didier, exerce la fonction de directeur général. Le premier est en outre actionnaire majoritaire, avec la détention de 21,9 % des actions de la société (*Guide des actions suisses* 2000/2001).

Enfin, l'entreprise Georg Fischer est elle aussi marquée par l'apparition de nouveaux dirigeants familiaux, avec l'arrivée au début du xx^e siècle d'Ernst Homberger (1869-1955), la présence de cette famille se limitant cependant à deux générations. Il s'agit donc d'un cas un peu à part, d'autant plus que, nous allons le voir, la présence de la dynastie fondatrice est interrompue entre la quatrième et la cinquième génération. La fonderie créée en 1802 par Johann Conrad Fischer (1773-1854) se transmet de père en fils pendant tout le xix^e siècle, restant ainsi entre les mains des descendants de son fondateur⁸⁸. Sous Georg Fischer II (1834-1887), représentant de la troisième génération, l'approvisionnement en capital s'effectue dans

⁸⁸ Sur l'histoire de l'entreprise Georg Fischer, voir l'ouvrage publié par la société à l'occasion de son 150^e anniversaire (Georg Fischer Aktiengesellschaft 1952) ainsi que SIEGRIST (1981), WIPF (2001) et KNOEPLI (2002).

le cercle restreint de la famille, notamment par le biais de successions du côté des Fischer et de celui de l'épouse de Georg, Emma Fischer-Pfister, fille d'un commerçant de Schaffhouse (KNOEPFLI 2002 : 54). Après le décès de Georg Fischer II, son fils Georg Fischer III (1864-1925) rachète les parts de la société de ses cohéritiers, sa mère et sa sœur, devenant ainsi l'unique propriétaire de l'entreprise (SIEGRIST 1981 : 35). Cette dernière connaît dès les années 1890 une forte expansion, favorisée par la conjoncture et par les réorganisations entreprises par Georg Fischer III, ce qui amène ce dernier à transformer l'entreprise personnelle en société anonyme en 1896. Georg Fischer III procure la moitié du capital (3 millions de francs), les autres principaux actionnaires étant des membres de sa famille, des financiers de Schaffhouse, un groupe de rentiers de Winterthour et des ingénieurs. Malgré la transformation juridique de l'entreprise, Georg Fischer III fait preuve d'un fort autoritarisme et peine à partager son pouvoir jusqu'alors unilatéral (SIEGRIST 1981 : 48-49).

La famille Fischer est dans un premier temps actionnaire majoritaire, mais l'expansion continue de la firme nécessite un apport de plus en plus accru en capitaux étrangers et les représentants des banques impliquées dans la société (la Banque de Zurich, la Banque de Schaffhouse et la Banque de Winterthour) deviennent dominants au sein du conseil d'administration. Ceux-ci décident en 1902 d'écarter Georg Fischer III du conseil d'administration et de la direction exécutive de l'entreprise, à la suite d'un désaccord concernant sa manière de gérer l'affaire, exacerbé par les difficultés financières que traverse la firme dès 1901 (SIEGRIST 1981). Ainsi, dès le début du siècle, la famille Fischer est absente du contrôle et de la direction de la firme, bien qu'elle reste actionnaire. La disparition de la famille fondatrice de la direction de la firme semble alors impliquer le passage à une forme d'entreprise managériale⁸⁹, puisque les représentants des banques nomment en 1902 un manager extérieur à la place de Georg Fischer III, Ernst Homberger, qu'ils connaissent et apprécient, afin de redresser la situation financière de la société (WIPF 2001 : 38). Cependant, comme nous allons le voir, celui-ci peut être, *a posteriori*, considéré comme un dirigeant familial. Précisons en outre que la dynastie fondatrice réapparaît dans le contrôle de l'entreprise en 1940 avec Georg A. Fischer (1890-1966), fils de Georg III et représentant de la cinquième génération, qui siège au conseil d'administration pendant vingt-six ans.

Ernst Homberger, fils d'Eugen Homberger-Frei (1829-1888), industriel du textile, et petit-fils du conseiller national libéral Heinrich Homberger (1806-1851), est né le 5 juillet 1869 à Kappel (SG⁹⁰). Il effectue un apprentissage commercial à Zurich, ainsi qu'une formation bancaire à Londres et aux Indes orientales, avant de revenir en Suisse en 1896, où il devient responsable de la direction commerciale des usines électriques de Rheinfelden. En 1903, il épouse Margaretha Rauschenbach, dont le père Johannes a fondé en 1842 la fabrique de machines Rauschenbach, qui sera rachetée en 1921 par Georg Fischer. Son frère, Wilhelm Homberger, est en outre directeur commercial de la MFO. Ernst Homberger dispose ainsi de bonnes

⁸⁹ C'est notamment la thèse soutenue par SIEGRIST (1981).

⁹⁰ Sources : +GF+HFA, GF Mitteilungen 1955/56, «In memoriam E. Homberger» ; Knoepfli Adrian, fiche «Ernst Homberger», in DHS [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 10.07.2011 ; WIPF (2001 : 36-45) ; STRICKLER (1917).

connexions familiales dans le secteur MEM. Il va marquer durablement l'entreprise Georg Fischer, tant au niveau du contrôle que de la direction: d'abord directeur commercial, il devient directeur général en 1907, puis administrateur délégué de 1923 à 1954, exerçant en outre la présidence du conseil d'administration de 1929 à 1954. Après son entrée dans la firme, il en devient dès 1917 l'un des propriétaires. Après la mort d'Ernst Homberger en 1955, la présence de son fils Hans (1908-1986) au conseil d'administration montre une transmission, au moins partielle, des positions de pouvoir dans la firme, permettant ainsi de les considérer comme des dirigeants familiaux bien que la dimension familiale, clairement plus restreinte en comparaison des trois autres exemples développés précédemment, doive être nuancée dans ce cas de figure.

Les « nouveaux venus » : Bührlé, Dätwyler, Bechtler et Dübi

Les quatre entreprises suivantes sont également marquées par l'établissement plus ou moins durable en leur sein d'une nouvelle famille après leur fondation: Oerlikon-Bührlé, Dätwyler, Zellweger Uster et Von Roll. À la différence des exemples mentionnés précédemment, ces dirigeants familiaux peuvent être considérés comme des « nouveaux venus », dans le sens où ils n'appartiennent pas à d'anciennes et illustres familles suisses. Dans ce cas, c'est leur établissement dans des entreprises déjà existantes qui favorise leur intégration au sein de l'élite économique helvétique. Ils connaissent cependant, nous allons le voir, des parcours très différents.

La naissance d'Oerlikon-Bührlé remonte à la fondation, en 1906, de la société anonyme Schweizerische Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon (SWO), qui reprend la production des machines-outils de MFO – elle-même créée en 1876 par Peter Emil Huber, l'un des fondateurs d'AIAG – et qui réoriente alors ses activités dans le domaine de l'électrotechnique⁹¹. À l'origine de la SWO se trouvent cinq industriels suisses, qui apportent le capital de départ et siègent simultanément au conseil d'administration: Alfred Dürler, Gustav Wegmann, Werner Weber-Honegger⁹², Gustav Hürlimann et Louis Naville. La nouvelle manufacture est fortement ébranlée par la Première Guerre mondiale et entre dans une situation financière critique, qui débouche sur son rachat, en 1923, par l'entreprise allemande Magdeburger Werkzeugmaschinenfabrik. C'est de cette manière qu'Emil Georg Bührlé (1890-1956) entre dans l'entreprise d'Oerlikon (sur Emil Georg Bührlé, voir HELLER 2002). Né le 31 août 1890 à Pforzheim (Allemagne), fils d'un fonctionnaire allemand, il est employé commercial dans l'entreprise de Magdebourg depuis 1920 lorsque celle-ci l'envoie, en 1924, diriger la fabrique d'Oerlikon. Dès 1929, Emil Georg Bührlé

⁹¹ Cette section se base sur les sources suivantes: différentes publications de l'entreprise conservées aux SWA, H+I Bg 5, en particulier la revue publiée à l'occasion du 75^e anniversaire de la société, *Personalzeitschrift der Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon-Bührlé AG. Oerlikon 1906-1981. Jubiläums-Ausgabe*; STREHLE (1986); HELLER (2002).

⁹² Lié à la famille Weber de Metallwaren Zug et gendre du fils du fondateur de l'entreprise MF Honegger, au sein de laquelle Werner siège de 1886 à 1912 en tant que vice-président du conseil d'administration.

acquiert la majorité des actions et en 1936, il en devient l'unique propriétaire : en 1938, il transforme alors la société anonyme en société en commandite, sous la raison sociale *Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon-Bührle & Co*, et crée la filiale *Contraves AG*, spécialisée dans la fabrication d'armes. La vente d'armes à l'Allemagne nazie et à ses alliés pendant la Seconde Guerre mondiale permet le développement de l'entreprise et fait la fortune de son propriétaire (sur ce point, voir notamment HELLER 2002 et BERGIER [dir.] 2002 : 194). À la mort d'Emil Georg, en 1956, la société passe aux mains de ses deux enfants, Hortense Anda-Bührle (*1926) et Dieter (1921-2012), ce dernier reprenant la direction et la gestion. Dans les années 1960, les activités du groupe Bührle sont très diversifiées et se répartissent dans une quarantaine d'entreprises. Dans le but de les regrouper, Dieter crée en 1964 la *Oerlikon-Bührle Holding*, sous la forme d'une société anonyme, mais dont les actions restent dans un premier temps exclusivement entre les mains de la famille. Dans les années qui suivent, les besoins en capitaux, dus à l'expansion croissante de la firme, dépassent cependant la capacité de la famille Bührle et plusieurs stratégies successives sont alors mises en place pour résoudre cette question. Ainsi, la *Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon-Bührle & Co* est dans un premier temps transformée en société anonyme (1968) et, en 1973, la holding est de son côté restructurée en vue de l'ouverture au public, ce qui débouche sur l'émission d'actions au porteur, puis d'actions nominatives deux ans plus tard soumises à des restrictions de transfert. Grâce aux actions nominatives liées, d'une valeur nominale plus faible⁹³, la famille Bührle peut conserver le contrôle de sa société en détenant la majorité des droits de vote. Le recentrement, à la fin du siècle, sur le domaine de la technologie aboutit en 2000 à un nouveau changement de raison sociale, *Oerlikon-Bührle Holding AG* devenant ainsi *Unaxis Holding AG* (cf. chapitre 5). Les principales étapes du développement de l'entreprise au cours du xx^e siècle sont résumées dans l'encadré suivant.

DE LA SCHWEIZERISCHE WERKZEUGMASCHINENFABRIK OERLIKON À UNAXIS : ÉTAPES CLÉS

1906	Schweizerische Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon (SWO) Actionnaires : Alfred Dürler, Gustav Wegmann, Werner Weber-Honegger Gustav Hürlimann et Louis Naville Capital-actions : 800 000 fr.
1923	Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon AG (WO) Actionnaire : Magdeburger Werkzeug Maschinenfabrik
1924	Capital-actions : 2 000 000 fr.

⁹³ En 1980, le capital-actions de la holding s'élève à 360 millions de francs et est structuré de la manière suivante : 1 299 375 actions nominatives liées d'une valeur nominale de 100 fr. (dividende 15 fr.) et 920 250 actions au porteur d'une valeur nominale de 250 fr. (dividende 37,50 fr.), chaque action donnant droit à un vote à l'Assemblée générale (*Guides des actions suisses* 1981 ; *Rapport et comptes de l'exercice 1980 d'Oerlikon-Bührle Holding SA et du Groupe Oerlikon-Bührle* 1980).

- 1936** **Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon-Bürhle & Co**
Fondation de la filiale Contraves AG
Propriétaire: Emil Georg Bürhle
- 1956** Décès d'Emil Georg
Hortense Anda et Dieter cohéritier de l'entreprise
- 1964** Fondation d'**Oerlikon-Bürhle Holding AG**
Capital-actions: 10 000 000 fr.
- 1968** Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon-Bürhle & Co est transformée en société anonyme: **Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon-Bürhle AG**
- 1973** Restructuration de la holding en vue de l'ouverture au public
Émission d'actions au porteur
Capital-actions: 230 000 000 fr.
- 1975** Émission d'actions nominatives
- 2000** **Unaxis Holding AG**
Capital-actions: 263 400 000 fr.
Actionnaires: Famille Bürhle: 35 %, Ihag Holding et Hortense Anda-Bürhle: 27 %

Sources: SWA, H+I Bg 5, *Personalzeitschrift der Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon-Bürhle AG. Oerlikon 1906-1981. Jubiläums-Ausgabe*; *Guide des actions suisses 2000/2001*; *Unaxis Geschäftsbericht 2000*.

La naissance de l'entreprise Dätwyler remonte également au début du xx^e siècle. Fondée en 1902 par un groupe d'intérêts allemands sous le nom Zürcher Draht- und Kabelwerke AG, cette manufacture de câbles et de caoutchouc est déplacée à Altdorf en 1909, acquérant une nouvelle raison sociale: Schweizerische Draht- und Gummiwerke AG⁹⁴. Il semblerait que le canton d'Uri, qui cherche alors à encourager l'implantation d'industries dans la région, soit à l'origine de ce transfert (DÄTWYLER 1965). La société appartient dès le début des années 1910 à la Caisse d'épargne d'Uri et le conseil d'administration est composé de trois personnes: Franz Schmid-Schillig, Heinrich Neudörffer et Hubli, directeur de banque. En 1914, celui-ci décide d'engager un directeur commercial, alors que l'entreprise traverse une grave crise financière. C'est Adolf Dätwyler (1883-1958) qui, après avoir découvert l'annonce dans la *Neue Zürcher Zeitung (NZZ)*, est nommé à la direction de l'entreprise. Né le 9 février 1883 à Wittwil (AG), Adolf Dätwyler est le fils de Gottfried, petit propriétaire terrien et maître tailleur, et de Maria Anna Gugelmann⁹⁵. Il effectue un apprentissage commercial, puis travaille dans plusieurs entreprises en Suisse et à l'étranger, jusqu'à sa nomination à la Schweizerische Draht- und Gummiwerke AG. Il reprend dès le 1^{er} avril 1915 la direction de la

⁹⁴ Sur l'histoire de l'entreprise, voir l'ouvrage publié en 1965 par la société (DÄTWYLER 1965).

⁹⁵ Sur Adolf Dätwyler, voir SCHMID (1966).

manufacture, alors que celle-ci est au bord de la faillite. Il parvient peu à peu à redresser l'affaire et à racheter en 1917 les actions acquises un an plus tôt par la Banque cantonale d'Uri, le canton étant garant de la Caisse d'épargne qui est elle-même entrée en faillite. L'entreprise se spécialise dans la production de fils de bobinage guipés, laqués et en cuivre. Adolf Dätwyler peut être considéré comme un *self-made man*: sans fortune au départ, c'est sa carrière au sein de l'entreprise qui est à l'origine de son ascension sociale et, partant, de celle de sa famille. En 1924, il épouse Selina Gamma, fille de Martin Gamma⁹⁶ (1856-1937), homme politique de premier plan du canton d'Uri, où il a notamment exercé le poste de directeur des finances entre 1915 et 1920 et obtenu un prêt de la Confédération lors de la faillite de la Caisse d'épargne (DÄTWYLER 1965).

En 1935, Adolf Dätwyler fonde l'usine Firestone à Pratteln, qui produit des pneus. En 1946, il renomme la Schweizerische Draht- und Gummiwerke AG, qui s'est lancée depuis deux ans dans la fabrication de câbles pour hautes fréquences, à son nom (Dätwyler AG). À la mort d'Adolf en 1958, ses deux fils, Max (*1929) et Peter (1926-1993), reprennent la direction de l'entreprise, qu'ils développent au niveau international. En 1986, l'entreprise Dätwyler est ouverte au public et, à la fin du siècle, elle est devenue une holding regroupant cinq divisions liées au marché automobile, à la pharmacie, aux télécommunications et à l'industrie du bâtiment. En 2000, l'entreprise emploie plus de 4 000 personnes et représente un chiffre d'affaires de 1 090 millions de francs. Bien qu'elle ne soit plus dirigée par un membre de la famille, Max Dätwyler fait toujours partie des actionnaires principaux de la holding en 2000, au sein de laquelle siège en outre Ulrich Dätwyler⁹⁷ (*1941). Grâce à l'émission de différentes catégories d'actions (actions nominatives d'une valeur nominale de 100 francs et actions au porteur d'une valeur nominale de 500 francs), ces actionnaires principaux contrôlent 79,4 % des voix en détenant seulement 47,8 % du capital, les actions nominatives étant en outre en mains fermes (*Guide des actions suisses 2000/2001 ; Top 2001*).

L'arrivée de la famille Bechtler dans l'entreprise Zellweger représente un autre très bon exemple de « nouveaux venus », les Bechtler faisant typiquement partie des « patrons de la nouvelle époque » (HÖPFLINGER 1978: 85-90). En 1875, Jacob Kuhn fonde un atelier à Uster, dans lequel sont notamment produits des appareils télégraphiques. L'atelier est repris en 1880 par Alfred Zellweger (1855-1916) et Wilhelm Ehrenberg, qui fondent la Fabrik für elektrische Apparate qui produit principalement des sonneries électriques, des appareils téléphoniques et des

⁹⁶ Conseiller communal (exécutif) d'Altdorf de 1886 à 1892, député au Grand Conseil uranais à plusieurs reprises entre 1888 et 1912, conseiller d'État de 1915 à 1924, conseiller national radical de 1914 à 1925 et promoteur du parti radical uranais. En outre, Martin Gamma fut notamment administrateur de l'usine électrique d'Altdorf. STADLER Hans, fiche « Martin Gamma », in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 10.07.2011.

⁹⁷ Nous n'avons pas réussi à remonter le lien de parenté qui l'unit à Adolf Dätwyler, mais, de par son âge, nous pouvons exclure qu'il soit le fils de Max ou de Peter (en outre, le premier n'a pas eu d'enfants et le second a eu une fille, Marianne).

centrales téléphoniques, renommée A. Zellweger & Co⁹⁸ en 1892, sous la forme d'une société en nom collectif (voir encadré infra). L'entreprise équipe alors des hôtels et des industries de toute l'Europe avec des installations électriques pour la lumière et le téléphone. Lorsqu'Alfred Zellweger décède en 1916, aucun de ses fils ne reprend l'affaire : l'aîné est pharmacien à Bâle et le second n'a pas encore terminé ses études⁹⁹. L'entreprise est dès lors gérée par ses collaborateurs de longue date.

En 1918, le développement de la fabrique nécessite un accroissement de sa base financière. Jakob Heusser-Staub (1862-1941), grand industriel du textile qui possède déjà plusieurs entreprises, achète la majorité des actions et apporte d'importants capitaux : l'entreprise est transformée en société anonyme, avec un capital-actions de 500 000 francs, et devient Zellweger AG, Fabrik elektrischer Maschinen und Apparate, Uster, simplifié en 1973 en Zellweger Uster AG (ZELLWEGER USTER AG 1975 : 15). Dans un premier temps, l'entreprise est dirigée par Hans Bissig (1887-1960), qui la développe sur le marché mondial après la Seconde Guerre mondiale. En 1960, Bissig décède et Hans Bechtler (1904-1998) est élu à la présidence du conseil d'administration. Né le 14 février 1904 en Inde, fils d'un marchand, Hans Bechtler est ingénieur diplômé de l'École polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ) et du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Il a fondé en 1933 avec son frère cadet Walter (1905-1994) la société Ingenieur H.C. Bechtler & Co à Zurich et en 1935 l'entreprise Luwa, spécialisée dans les appareils d'aération et de chauffage. En 1934, il épouse Elisabeth Staub, nièce de Jakob Heusser-Staub qui a transformé quinze ans plus tôt l'entreprise Zellweger en société anonyme¹⁰⁰. Ce dernier meurt en 1941 et douze ans plus tard, Hans Bechtler rejoint le conseil d'administration de Zellweger. Après la nomination de ce dernier à la présidence du conseil, la famille Bechtler prend le contrôle de l'entreprise. En 1980, quatre membres de la famille siègent au conseil d'administration : à côté de Hans, président de 1960 à 1985, siègent les deux fils de son frère, Rudolf C. (*1942) et Thomas W. (*1949) ; Anton H. Bucher-Bechtler (*1942), qui a épousé la fille de Hans, occupe également un siège. En 1993, Zellweger Uster fusionne avec Luwa, fondée par Hans et Walter Bechtler, devenant Zellweger Luwa AG. À la fin du siècle, Rudolf C. succède à son oncle à la présidence du conseil d'administration, au sein duquel siège toujours son frère, à ses côtés. En outre, les Bechtler ont également pris le contrôle de Hesta, holding fondée en 1938 par Jakob Heusser pour regrouper une partie de ses entreprises.

⁹⁸ Sur l'histoire de la firme, voir les deux ouvrages publiés par la société à l'occasion des 100^e et 125^e anniversaires de l'entreprise (ZELLWEGER USTER 1975 ; ZELLWEGER LUWA 2000).

⁹⁹ Sur Alfred Zellweger, voir SCHMID (1975).

¹⁰⁰ BÜRGI Markus, fiches « Hans Bechtler » et « Walter Bechtler », in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 10.07.2011 ; *Almanach généalogique suisse VIII* (1951) : 561.

DE LA FABRIK FÜR ELEKTRISCHE APPARATE À ZELLWEGER LUWA AG : ÉTAPES CLÉS

1875	Lufttelegraphenwerkstätte Fondé par Jacob Kuhn
1880	Fabrik für elektrische Apparate von A. Zellweger und W. Ehrenberg in Uster Fondée par Alfred Zellweger et Wilhelm Ehrenberg
1892	Zellweger & Co., Fabrik elektrischer Maschinen und Apparate
1918	Zellweger AG, Fabrik elektrischer Maschinen und Apparate, Uster Jakob Heusser-Staub détient la majorité des actions
1960	Hans Bechtler, marié à la nièce de Jakob Heusser-Staub, devient président du conseil d'administration
1973	Zellweger Uster AG
1993	Zellweger Luwa AG Fusion avec Luwa, fondée par les frères Bechtler

Enfin, l'arrivée des Dübi dans l'entreprise Von Roll représente le dernier cas de figure de dirigeants familiaux « nouveaux venus » identifiés dans le cadre de cette recherche. En 1823, Ludwig von Roll (1771-1839) fonde à Soleure la Gesellschaft der Ludwig von Roll'schen Eisenwerke, société par actions, avec un capital de départ de 450 000 francs apporté par dix-sept actionnaires, dont plusieurs personnalités économiques appartenant à de grandes familles bâloises¹⁰¹ (VON ROLL 1973 : 132ff¹⁰²). L'entreprise est constituée de plusieurs installations de fabrication régionales et séparées. Elle connaît une expansion rapide et le capital-actions est régulièrement augmenté au cours du siècle. La famille fondatrice disparaît de l'entreprise avec le décès, en 1859, du fils de Ludwig, Franz, dernier descendant masculin de la lignée du fondateur. En 1873, Johann Dübi (1850-1934) entre dans la société comme comptable et devient directeur général en 1893, fonction qu'il exerce jusqu'en 1920, avant d'entrer au conseil d'administration, au sein duquel il siège jusqu'à sa mort en 1934. Né le 10 octobre 1850 à Brügglen (SO), Johann Dübi est le fils d'un menuisier d'Aetingen (SO), qui décède alors que Johann n'a que trois ans. Sa mère, qui se retrouve sans ressources, est contrainte de chercher du travail et de confier son fils à un parent proche (HÄBERLIN 1966 : 74). Johann effectue plus tard un apprentissage de commerce dans une entreprise de draps et un séjour de plusieurs années à Paris comme comptable dans une maison de commerce. Au décès de sa mère en 1873, il revient en Suisse et entre chez Von Roll en tant que comptable (HÄBERLIN 1966).

¹⁰¹ Notamment Emanuel la Roche (1771-1849), dirigeant de l'entreprise de commerce de laine et de drap fondée par son père, Christoph Merian-Hoffmann (1769-1849), propriétaire d'une importante entreprise de commerce, ou encore la banque familiale Ehinger & C^{ie}.

¹⁰² Sur l'histoire de l'entreprise Von Roll, voir les deux ouvrages publiés à l'occasion des 100^e et 150^e anniversaires de la société (VON ROLL 1923 et 1973).

La différence entre son parcours et celui d'Ernst Homberger est frappante : alors que ce dernier – issu, nous l'avons vu, d'une grande famille helvétique déjà bien implantée dans le tissu économique – accède directement à la direction de Georg Fischer, le second passe vingt ans à gravir les échelons au sein de Von Roll avant de devenir directeur commercial, devant ainsi faire ses preuves avant de parvenir aux fonctions dirigeantes de la société. En 1914, le fils de Johann, Ernst (1884-1947), rejoint l'entreprise muni d'un diplôme d'ingénieur de l'EPFZ et d'un doctorat. Après avoir exercé différents postes de direction à des échelons inférieurs, il devient à son tour directeur général en 1927, fonction qu'il exerce jusqu'en 1946 ; de 1935 à 1947, il siège en outre au conseil d'administration¹⁰³. Dernier membre de la famille Dübli présent dans l'entreprise, Otto (1885-1966), frère d'Ernst, siège au conseil d'administration de 1948 à 1966. Comme dans le cas de Dätwyler, la carrière effectuée au sein de l'entreprise est à l'origine de l'ascension sociale des Dübli : Ernst épouse Anna Munzinger, fille d'Oskar Munzinger-Ziegler, descendant d'une grande famille bourgeoise d'Olten (SO), président du conseil d'administration de Von Roll entre 1898 et 1929 et important homme politique¹⁰⁴. Quant à Otto, il se marie avec Gertrud Müller, fille de Josef, fondateur de l'entreprise Müller & Schweizer spécialisée dans la fabrication de pièces de mécanique de précision. Bien que leurs parcours respectifs soient à l'origine très différents, les Dübli se sont, à l'instar des Homberger, établis dans l'entreprise de manière plus courte que les autres nouvelles familles.

En conclusion, l'arrivée de nouvelles familles dans les firmes marquées par la disparition de la famille fondatrice, ou qui ne sont pas des entreprises familiales à la base, contribue à expliquer la forte persistance du capitalisme familial dans le secteur MEM au cours du xx^e siècle. Il convient cependant de souligner que l'implantation de ces nouvelles familles se concentre dans la première moitié du siècle (exception faite des Suchet chez SIP). L'hypothèse la plus probable pour expliquer cette tendance est que la taille croissante de la firme et, par conséquent, du capital-actions rend leur arrivée plus difficile à mesure que l'on avance dans le temps. Bien que ces familles présentent, nous l'avons vu, des parcours forts différents, nous pouvons distinguer trois cas de figure généraux à partir des études de cas issues de notre recherche. Dans le premier, les dirigeants familiaux s'installent progressivement alors que les fondateurs sont encore présents dans l'entreprise, ou disparus depuis peu. C'est le cas de Théodore Turretini, engagé dans un premier temps comme collaborateur chez SIP par Auguste de la Rive ; Hermann Frey-Jezler accède au conseil d'administration de SIG alors que l'entreprise est encore dirigée par un Neher ; Johann Dübli entre quant à lui chez Von Roll plusieurs années après la disparition de la famille fondatrice. Dans un deuxième cas de figure, ces

¹⁰³ Ernst Dübli est devenu une figure centrale du patronat helvétique ; il a notamment joué un rôle déterminant dans la signature, en 1937, de l'accord de paix du travail entre patrons et ouvriers (cf. chapitre 7). À ce sujet, voir HÄBERLIN (1966).

¹⁰⁴ Député radical au Grand Conseil soleurois de 1876 à 1886 et de 1908 à 1917, conseiller d'État de 1886 à 1906, conseiller national de 1879 à 1884 et conseiller aux États de 1886 à 1917. WALLNER Thomas, fiche « Oskar Munzinger », in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 10.07.2011.

dirigeants arrivent à la direction de l'entreprise alors que celle-ci traverse une grave crise : ainsi, Ernst Homberger est appelé par les principaux actionnaires de Georg Fischer pour redresser la firme ; Adolf Dätwyler sauve la Schweizerische Draht- und Gummiwerke AG de la faillite ; Emil Georg Bührle se retrouve à la direction de la SWO après que celle-ci, dans une situation financière critique, a été rachetée par une fabrique allemande. Tous les trois deviennent par la suite propriétaires de l'entreprise qu'ils ont dans un premier temps dirigée. Enfin, dans un dernier cas de figure, l'implantation d'une nouvelle famille commence avec une prise de participation au capital ou le rachat de la société : ainsi, les de Coulon prennent le contrôle de la câblerie Cossonay après avoir acquis une participation majoritaire dans la société par le biais de leur entreprise Cortaillod. Quant aux Bechtler, ils s'implantent dans l'entreprise Zellweger après le rachat de cette dernière par Jakob Heusser-Staub. Dans ce cas de figure, il apparaît évident que le mariage d'Hans Bechtler avec Elisabeth Staub a joué un rôle crucial dans la prise de contrôle ultérieure de la famille dans l'entreprise Zellweger, puisque cette alliance précède l'accession d'Hans à la présidence du conseil d'administration. Au contraire, le mariage d'Adolf Dätwyler avec Selina Gamma est survenu après que celui-ci a fait carrière dans l'entreprise, son ascension professionnelle ayant ainsi précédé son ascension sociale. Ces deux exemples montrent cependant, à nouveau, l'importance du rôle du mariage, déjà souligné pour les familles fondatrices, et sur lequel nous reviendrons dans la partie consacrée à l'analyse prosopographique.

5

LE DÉCLIN PARTIEL ET TARDIF DU CAPITALISME FAMILIAL

Si plusieurs grandes entreprises du secteur MEM restent sous l'emprise de dynasties familiales pendant la majeure partie du xx^e siècle, contredisant ainsi à la fois la «*loi des trois générations*» et les théories développées par les tenants de la révolution managériale, d'autres perdent néanmoins leur dimension familiale et témoignent par là d'un certain déclin de cette forme de capitalisme. Dans certaines firmes, les familles disparaissent avant les années 1980 (AIAG, BBC, Hasler, Rieter et Saurer). Si la dispersion du capital est à l'origine de la perte du contrôle de la famille pour BBC et, probablement, AIAG, dans les trois autres cas de figure le facteur explicatif réside plutôt dans l'absence de descendants susceptibles de prendre la relève. D'autres entreprises perdent leur dimension familiale pendant les deux dernières décennies du siècle, marquées par l'avènement du capitalisme financier et la crise que connaît le secteur MEM. Parmi les firmes concernées, une subsiste alors sans la famille fondatrice (Sulzer) tandis que les quatre autres disparaissent durant les années 1990 (Cortailod, Cossonay, Landis & Gyr et Von Moos). La persistance de plusieurs firmes encore contrôlées, et parfois dirigées, par des familles à la fin du siècle montre cependant que dans certains cas de figure, les familles ont été en mesure de s'adapter et de maintenir en place des instruments de régulation du marché qui leur ont permis de conserver leur société entre leurs mains.

DISPARITION DE LA DYNASTIE FONDATRICE AVANT L'AVÈNEMENT DU CAPITALISME FINANCIER

Nous avons précédemment montré que dans trois entreprises retenues dans le cadre de cette recherche (Georg Fischer, SIG et Von Roll), l'établissement plus ou moins durable de nouvelles familles succède à la disparition de la famille fondatrice.

Les cinq firmes suivantes perdent quant à elles toute dimension familiale avec la disparition des descendants des fondateurs : AIAG, BBC, Hasler, Rieter et Saurer.

AIAG et BBC : dispersion du capital

A priori, AIAG et BBC représentent les deux entreprises les plus susceptibles de connaître une transition vers un mode de gouvernance managérial. En 1910, treize des vingt-deux entreprises retenues dans le cadre de cette recherche existent déjà sous la forme d'une société anonyme, mais seules cinq d'entre elles sont cotées en bourse : BBC (capital-actions : 28 millions), AIAG (capital-actions : 13 millions), Georg Fischer (capital-actions : 7,5 millions) Metallwaren Zug (capital-actions : 2 millions) et Cortailod (capital-actions : 0,75 million) (CHABLOZ 1911). Parmi elles, AIAG et BBC possèdent ainsi le capital-actions le plus important et, partant, le plus susceptible d'être dispersé.

À la fin du ^{xx}e siècle, l'entreprise ABB représente de loin, en termes de chiffre d'affaires, de nombre d'employés, de capital-actions et de capitalisation boursière l'entreprise la plus importante du secteur MEM. La naissance de ce grand groupe multinational actif dans le domaine de l'électrotechnique remonte à la fondation, en 1891, de la maison Brown, Boveri & C^{ie} (BBC) par Charles Eugen Lancelot Brown (1863-1924) et Walter Boveri (1865-1924) à Baden, sous la forme d'une société en commandite¹⁰⁵. Transformée en société anonyme dès 1900, date à laquelle commence la publication de rapports annuels, elle connaît une expansion internationale rapide, des filiales étant créées en Allemagne, en France et en Italie. L'entreprise occupe dès lors une place prépondérante dans l'industrie suisse des machines : en 1901 déjà, près de la moitié des machines électriques suisses exportées sont fabriquées par BBC (BBC 1966 : 187).

Jusqu'à la fin des années 1960, les familles des fondateurs restent à la tête de l'entreprise. Durant cette période, le conseil d'administration croît progressivement et passe de sept personnes en 1900 à vingt administrateurs en 1970. Comme le montre le tableau 12 ci-dessous, les familles fondatrices restent présentes au conseil d'administration jusqu'à la fin des années 1970 et en assurent la présidence jusqu'en 1966, mis à part une brève interruption entre 1934 et 1938, où cette fonction incombe à Henri Naville (voir infra). On retrouve également des membres des deux familles à la direction exécutive de la société par le biais de la fonction d'administrateur délégué, cette délégation étant composée de cinq à deux membres selon les années. Durant toute cette période, il n'existe pas de directeur général à proprement parler ; Fritz Funk est cependant mentionné comme directeur de 1900 à 1905. En outre, de 1909 à 1914 et à nouveau dès 1927, les rapports annuels indiquent un groupe de six à huit personnes faisant partie de la direction de la firme, en plus de la délégation du conseil d'administration, parmi lesquelles on retrouve également régulièrement des membres des familles fondatrices.

¹⁰⁵ Sur l'histoire de l'entreprise BBC/ABB, voir l'ouvrage publié par la société à l'occasion de son 75^e anniversaire (BBC 1966), ainsi que CATRINA (1991) et LANG (1992).

Tableau 12. Présence des familles Brown et Boveri dans le contrôle et la direction exécutive de BBC, 1900-1970

	MEMBRE CA	PRÉSIDENTE CA	ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ
Charles E. L. Brown (1863-1924) Fondateur	1900-1911	1900-1911	1900-1910
Walter Boveri (1865-1924) Fondateur	1900-1924	1911-1924	1900-1923
Conrad Baumann (1866- ?) Beau-frère de Walter Boveri	1900-1911	–	1900-1909
Sidney W. Brown (1865-1941) Frère de CEL Brown	1900-1941	–	1900-1932
Fritz Funk (1857-1938) Cousin de Walter Boveri	1906-1938	1924-1934	1906-1910 ; 1924-1936
Georg Boner (1862-1947) Beau-frère de CEL Brown	1910-1942	–	1910-1926 ; 1929
Water E. Boveri (1894-1972) Fils de Walter Boveri	1930-1966	1938-1966	–
Theodor Boveri (1892-1977) Fils de Walter Boveri	1946-1970	–	1946-1967
Fritz Funk jr. (1898-1968) Fils de Fritz Funk	1957-1967	–	–

CA : Conseil d'administration

Sources : *BBC Geschäftsberichte* 1900-1968.

Du côté des Brown, seule une génération reste dans l'entreprise. Charles Eugen Lancelot Brown, cofondateur, se retire en 1911 déjà et ses fils ne s'impliquent pas dans l'affaire. Son frère, Sidney William Brown-Sulzer (1865-1941), beau-frère de Hans Sulzer (1876-1959), de la firme Gebrüder Sulzer, reste chez BBC jusqu'à sa mort, comme administrateur délégué puis comme simple membre du conseil d'administration. Tous deux ont dans un premier temps travaillé dans la fabrique de machines d'Oerlikon (MFO), qui fusionne en 1967 avec BBC. Les enfants de Sidney William ne montrent pas non plus d'intérêt pour l'entreprise familiale. Le troisième membre du clan Brown est Georges Boner-Brown (1862-1947), qui a épousé Alice Kathrine, la sœur de Charles Eugen Lancelot et Sydney William. Ils ont eu trois filles, dont l'une, Yvonne, épouse Theodor Boveri (1892-1977), le fils de Walter Boveri. Les fils de Charles Eugen Lancelot et Sydney William s'étant désintéressés de l'entreprise paternelle, seule Yvonne se retrouve, parmi la deuxième génération des Brown, impliquée indirectement dans l'entreprise, par le biais de son mariage avec Theodor Boveri. C'est donc du côté des Boveri que l'entreprise demeure sous contrôle familial. Walter, le fondateur, reste à la tête de sa société jusqu'à sa mort, en 1924, et Fritz Funk (1857-1938), son cousin, entre en 1898 dans

l'entreprise comme commanditaire ; à la mort du premier, le second lui succède à la présidence du conseil d'administration (de 1924 à 1934). Les deux fils de Walter Boveri, Walter E. (1894-1972) et Theodor, font également carrière dans l'entreprise paternelle. Theodor entre chez BBC comme ingénieur électrique en 1917 et reste actif dans l'entreprise pendant cinquante ans, gravissant progressivement les échelons : directeur de la division électrique pendant dix ans, administrateur délégué dès 1946, puis vice-président du conseil d'administration dès 1961. Walter E. rejoint quant à lui l'entreprise paternelle après avoir achevé son doctorat en sciences économiques, en 1921. Il part néanmoins quelques années plus tard, après la mort de son père, suite à un différend avec Fritz Funk (LANG 1992) et travaille alors à la Banque Brupbacher, à Zurich, avant de revenir au conseil d'administration de BBC en 1928.

À la fin des années 1920, l'entreprise BBC est menacée par la concurrence américaine : General Electric a acquis, discrètement, plus de 20 % des actions et les Boveri-Brown ne détiennent plus la majorité (CATRINA 1991 : 49). Afin d'éviter une influence croissante des Américains sur l'entreprise, voire une reprise inamicale, le conseil d'administration organise le 26 octobre 1929 une Assemblée générale extraordinaire au cours de laquelle sont exposés les arguments suivants :

«L'infiltration de capitaux étrangers, et en particulier américains, est de plus en plus perceptible dans l'industrie électronique en Allemagne, en France et en Angleterre, et les empires étrangers luttent pour dominer. Cette évolution nous incite à garder l'œil ouvert, car l'industrie suisse ne représente pas l'objet le moins désirable de telles aspirations. Comme les autres pays, la Suisse a besoin d'une arme économique qui lui permette de ne pas perdre le contrôle des entreprises suisses créées à l'étranger, y compris lors d'une augmentation de capital, ou qui empêche les grandes entreprises industrielles existant en Suisse même de tomber en mains étrangères ; car il en va de l'intérêt national que la direction de notre industrie reste suisse également jusqu'à l'intérieur [du pays] [...]»¹⁰⁶

L'«arme économique» proposée par le conseil d'administration de BBC pour se prémunir de l'«infiltration» étrangère consiste en une augmentation de capital de 39 200 000 francs à 47 040 000 francs, grâce à l'émission de 112 000 actions nominatives Série B d'une valeur nominale cinq fois inférieure aux actions au porteur Série A existant jusqu'alors (soit 70 francs au lieu de 350 francs), mais accordant un droit de vote égal (une voix par action). En ce qui concerne les nouvelles actions nominatives, le conseil d'administration se réserve le droit de refuser un nouvel acquéreur sans devoir en indiquer les motifs et de limiter le nombre d'actions

¹⁰⁶ ArABB, *Bericht der Delegation des Verwaltungsrates des BBC AG an die Ausserordentliche Generalversammlung der Aktionäre vom 26 Oktober 1929*, p. 3-4, notre traduction. Citation originale : «In der Elektroindustrie Deutschlands, Frankreichs und Englands macht sich das Eindringen fremden, speziell amerikanischen Kapitals bemerkbar und ausländische Einflüsse kämpfen um die Herrschaft. Solche Erscheinungen mahnen zum Aufsehen, denn warum sollte die schweizerische Industrie, als nicht minder begehrenswertes Objekt, vor solchen Aspirationen sein. Wie die übrigen Länder braucht auch die Schweiz eine ökonomische Waffe, die es gestattet, die Kontrolle von im Ausland geschaffenen schweizerischen Unternehmungen, auch bei Vermehrung des Kapitals, nicht aus der Hand zu geben, oder die verhindert, dass in der Schweiz selbst bestehende Grossunternehmen der Industrie in fremde Hände gelangen ; denn es liegt im nationalen Interesse, dafür zu sorgen, dass die Führung unserer Industrie auch nach innen schweizerisch bleibt [...]»

détenues par une seule personne ou entreprise. De cette manière, le contrôle de la société par les actionnaires suisses – et, partant, par les familles Brown et Boveri – est assuré. Cette décision est néanmoins remise en question à plusieurs reprises par la suite du côté des banques suisses. En 1934, le banquier privé C. J. Brupbacher, ancien membre du conseil d'administration de BBC¹⁰⁷, soumet à ce dernier une proposition par écrit visant à supprimer ce double régime actionnarial et à convertir les actions nominatives en actions au porteur. Celle-ci se voit cependant refusée, les administrateurs étant convaincus que le danger est toujours bien présent :

«Étant donné que la délégation ne peut partager le point de vue de Monsieur Brupbacher selon lequel le danger d'une invasion étrangère n'existe plus pour BBC, mais qu'elle est au contraire convaincue qu'aujourd'hui, au vu de la sous-évaluation du cours de nos actions et de la tendance de General Electric à vouloir s'immiscer dans notre gestion, elle peut moins que jamais renoncer à la protection des actions à droit de vote, Monsieur Naville a répondu à la proposition de Monsieur Brupbacher par la négative.»¹⁰⁸

La position de la délégation est approuvée par le conseil d'administration, malgré la présence de plusieurs banquiers en son sein¹⁰⁹. La question refait cependant surface trois ans plus tard : lors d'une séance du comité directeur en 1937, Walter E. Boveri rapporte en effet que le conseil d'administration de Motor-Columbus s'est montré, de même que les autres représentants des banques impliquées dans l'entreprise, favorable à une conversion des actions à droit de vote en actions ordinaires, beaucoup plus faciles à écouler sur le marché, et qu'il faut se préparer à des offensives des banques allant dans ce sens¹¹⁰. L'exemple est révélateur des conflits d'intérêts qui peuvent opposer banquiers et industriels. Ainsi, lors d'une autre séance du comité directeur la même année, Emil Zaugg (1890-1970), membre de la direction et futur administrateur délégué de BBC, affirme que *«notre prochain objectif [...] devrait être de nous rendre indépendants des banques»¹¹¹* et attire l'attention sur le fait que le prochain changement de composition du conseil d'administration pourrait être l'occasion d'attirer des personnalités plus favorables aux intérêts de

¹⁰⁷ Membre du conseil d'administration de BBC de 1914 à 1932, auquel il accède en tant que directeur de la Banque privée zurichoise Leu & C^{ie} (source : *BBC Geschäftsberichte 1914/1915-1931/1932*).

¹⁰⁸ ArABB, *Protokoll der Sitzung des Verwaltungsrates der Aktiengesellschaft BBC vom 21 Juni 1934*, p. 5-6, notre traduction. Citation originale : *«Da die Delegation die Ansicht des Herrn Brupbacher, dass eine Ueberfremdungsgefahr für BBC nicht mehr bestehe, nicht teilen kann, sondern im Gegenteil der Ueberzeugung ist, dass heute, angesichts des niedrigen Kursstandes unserer Aktien und der Tendenzen der General Electric, in unserer Verwaltung mitzureden, weniger denn je auf den Schutz der Stimmrechtsaktien verzichtet werden könne, hat Herr Naville den Vorschlag des Herrn Brupbacher in ablehnenden Sinne Beantwortet.»*

¹⁰⁹ En 1934, le conseil d'administration de BBC est composé de treize personnes, dont cinq banquiers : Adolf Jöhr, membre de la direction générale du Crédit suisse, Rudolf Ernst, président du conseil d'administration de l'UBS, Alfred Sarasin, président du conseil d'administration de la Banque Sarasin, Hans von Schulthess, président du conseil d'administration de la Banque Leu et Max Staehelin, président du conseil d'administration de la SBS. Quatre membres des familles Brown et Boveri siègent en outre au conseil : Sidney Brown, Fritz Funk, Georges Boner-Brown et Walter E. Boveri, la présidence étant assurée par l'ingénieur Henri Naville, fils d'un des cofondateurs d'AIAG, Gustave Naville-Neher.

¹¹⁰ ArABB, *Protokolle der Direktions-Sitzung vom 14.12.1937*, p. 5.

¹¹¹ ArABB, *Protokolle der Direktions-Sitzung vom 12.10.1937*, p. 7, notre traduction. Citation originale : *«unser nächstes Ziel [...] soll uns von den Banken unabhängig zu machen [sein].»*

l'entreprise. De son côté, Walter E. Boveri objecte cependant la nécessité d'avoir au sein du conseil des représentants des grandes banques pour avoir accès à l'émission d'emprunts obligataires et argumente en faveur de la limitation de la présence des banques à un seul de leurs représentants à la fois, adoptant ainsi une position intermédiaire. Cette discussion illustre bien les rapports étroits mais parfois tendus qui lient industriels et banquiers, où les conflits, qui sont généralement résolus de manière consensuelle, sont néanmoins bien existants (sur cette question, voir également LÜPOLD 2010).

Le 26 août 1938, à la suite de la démission d'Henri Naville pour raisons de santé, Walter E. Boveri est élu à la présidence du conseil d'administration, sur la proposition de Sidney William Brown, soutenue par Fritz Funk et Agostino Nizzola. Il est décidé en même temps que dorénavant, le président du conseil d'administration ne doit plus exercer simultanément une fonction exécutive dans l'entreprise¹¹². En 1946, le frère de Walter E., Theodor, devient administrateur délégué et Fritz Funk jr. (1898-1968), directeur de Motor-Columbus, rejoint le conseil d'administration de la société dans le courant de l'année 1957. Il est le fils du cousin de Walter Boveri, Fritz Funk, décédé en 1938 après avoir exercé différents mandats dans l'entreprise, et fait donc partie, à ce titre, de la famille fondatrice. C'est néanmoins sur la demande de Motor-Columbus, société financière qui détient de nombreuses actions BBC¹¹³ et qui, à ce titre, est traditionnellement représentée au conseil d'administration de l'entreprise, que Fritz Funk jr. est élu, suite au décès d'Henri Niesz, lui-même anciennement directeur chez Motor-Columbus¹¹⁴.

Pendant trente ans, Walter E. dirige les opérations stratégiques de l'entreprise fondée par son père, entouré de deux proches membres de la famille. L'année 1966 marque cependant un tournant dans l'histoire de la société. Les frères Boveri sont âgés et la capacité de Walter E. à présider le conseil d'administration commence à être remise en question. Bien qu'il ait réussi à acquérir entre-temps la plus grande part des actions nominatives, les banques impliquées dans l'entreprise possèdent ensemble la majorité des droits de vote (CATRINA 1991: 109). En 1966, Max Schmidheiny (1908-1991), propriétaire familial de la Holderbank, fabrique suisse de ciment d'envergure mondiale, est élu par l'Assemblée générale à la présidence du conseil d'administration de BBC: la décision a été initiée par les représentants des banques au conseil d'administration de BBC, qui s'inquiétaient du fait que Walter E. ne soit plus apte à assumer ses fonctions. Ce dernier devient président d'honneur, jusqu'à sa mort en 1972, et son frère garde un siège au sein du conseil jusqu'en 1970, mais le retrait de Walter E. de la présidence de la firme marque la fin de l'influence directe des dynasties fondatrices dans l'entreprise.

Comme BBC, l'Aluminium Industrie Aktien Gesellschaft (AIAG), fondée en 1888 dans le but de produire industriellement de l'aluminium, s'impose très vite au

¹¹² ArABB, *Protokoll der Sitzung des Verwaltungsrates der Aktiengesellschaft BBC vom 26 August 1938*.

¹¹³ BBC détient elle-même des participations dans la société financière, qui à l'origine a été créée pour financer les installations électriques de BBC (cf. chapitre 6).

¹¹⁴ ArABB, *Protokoll der Sitzung des Verwaltungsrates der Aktiengesellschaft BBC vom 14 Juni 1957*.

premier rang des industries de sa branche en Suisse – et même au niveau mondial. Un groupe de financiers allemands et quatre industriels suisses et français sont à l'origine de la création d'AIAG à Zurich en 1888, qui débouche sur la construction d'usines à Neuhausen am Rheinfall (SH), en Allemagne, en Autriche et finalement à Chippis (VS), au début du xx^e siècle¹¹⁵. Du côté suisse, trois personnalités appartenant à de grandes familles bourgeoises marquent le début de la société : Gustave Naville-Neher (1848-1929), directeur chez Escher Wyss et lié, par son mariage avec Charlotte Neher, à la famille ayant fondé SIG ; Peter Emil Huber-Werdmüller (1836-1915), qui a fondé en 1876 MFO ; et Georg Neher, beau-frère de Gustave Naville-Neher et descendant de Johann Georg Neher (1788-1858), fondateur d'une grande fonderie située près des chutes du Rhin. Le Français Paul Hérout (1863-1914), inventeur de l'électrolyse par fusion, procédé permettant la production industrielle d'aluminium, représente le quatrième fondateur de la société.

Le premier conseil d'administration est composé de neuf personnes, dont plusieurs financiers allemands qui ont investi dans la société. Ce sont cependant Peter Emil Huber-Werdmüller, président de 1888 à 1915, et Gustave Naville-Neher, vice-président durant la même période, qui exercent dès le départ la plus forte influence sur l'entreprise (AIAG 1942 : 179). Celle-ci est en outre dirigée, de 1900 à 1920, par Friedrich Martin Schindler-Escher (1858-1927), qui possède un lien familial indirect avec Peter Emil Huber-Werdmüller : son frère, Dietrich Schindler, a en effet épousé la fille de ce dernier. Quelques années avant que la Première Guerre mondiale n'éclate, les Suisses dominent l'actionariat de la société. L'avènement du conflit va contribuer à rompre les liens avec l'Allemagne. Dès lors, en 1915, plusieurs personnalités suisses sont recrutées dans le conseil d'administration, dont Max Huber-Escher (1874-1960), fils de Peter Emil Huber-Werdmüller. Après le décès de ce dernier survenu le 4 octobre 1915, Gustave Naville-Neher reprend en outre la présidence, qu'il assume jusqu'en 1929. La même année, son fils Robert Naville-Vogel (1884-1970) entre au conseil d'administration.

En 1928, AIAG est la première grande entreprise suisse à introduire des actions à droit de vote plural à titre « préventif », craignant une reprise par des producteurs d'aluminium américains. Les nouveaux titres, émis sous la forme d'actions nominatives liées, valent alors dix fois le poids des anciens et sont destinés aux citoyens helvétiques – sous réserve de l'accord du conseil d'administration (DAVID *et al.* 2015 : 79-80). Ces actions sont abolies dans les années 1930 par le conseil d'administration, puis réintroduites à la fin des années 1950, pour des motifs similaires. Le capital de la société est alors dispersé entre les mains de 8 000 actionnaires, dont la majorité ne détient qu'une faible participation : l'essentiel des parts est possédé par les descendants d'Huber et de Naville, les familles Bloch et Schnorf, ainsi que des représentants d'anciennes familles zurichoises (KNOEPFLI 2010 : 62). Bien qu'une faible part du capital soit en mains étrangères, ce cercle d'actionnaires majoritaires décide en 1959 de procéder simultanément à une augmentation du capital et à la conversion

¹¹⁵ Sur l'histoire d'AIAG, voir le livre publié par la société à l'occasion de son 150^e anniversaire (AIAG 1942-1943), ainsi que BAUER *et al.* (1989), RAUH (2009) et KNOEPFLI (2010).

des actions au porteur en actions nominatives, afin de se prémunir du danger d'une éventuelle *Überfremdung*. L'absorption récente de la British Aluminium Company par une firme concurrente américaine a joué un rôle important dans cette décision (KNOEPFLI 2010).

AIAG représente un cas un peu particulier par rapport aux autres firmes retenues dans le cadre de cette recherche, dans la mesure où elle n'a jamais vraiment été considérée comme une entreprise familiale : cette dimension n'a en tout cas jamais été explicitement développée en tant que telle dans les différentes monographies qui lui ont été consacrées (BAUER *et al.* 1989 ; RAUH 2009 ; KNOEPFLI 2010), ni dans les ouvrages anniversaires publiés par l'entreprise elle-même (AIAG 1942-1943). On observe pourtant la persistance de deux familles fondatrices sur deux générations, à la fois au niveau de la détention du capital et au conseil d'administration – de 1888 à 1941, la présidence du conseil d'administration est successivement assurée par Peter Emil Huber-Werdmüller, Gustave Naville-Neher et Max Huber-Escher, puis de 1963 à 1965 par Robert Naville-Vogel – et au niveau de la direction exécutive – Friedrich Martin Schindler-Escher est directeur général de 1900 à 1920 et Max Huber-Escher exerce la fonction d'administrateur délégué dès 1920 –, ce qui nous permet de qualifier cette entreprise de familiale durant cette période. Comme pour BBC, on peut supposer que la taille croissante de l'entreprise et de l'actionnariat a finalement abouti à une perte de pouvoir des familles fondatrices. En effet, ces familles perdent leur influence au cours des augmentations successives de capital (90 millions en 1958, puis 1 130 millions en 1986), probablement parce qu'elles n'augmentent pas leur part du capital, que les actionnaires familiaux vendent leurs actions ou qu'ils décèdent¹¹⁶. L'augmentation du capital de 1986, entièrement souscrit par les banques, aboutit finalement au contrôle de l'entreprise par les trois grandes banques helvétiques. Cependant, dans le cas d'AIAG comme dans celui de BBC, si la dispersion de l'actionnariat a provoqué à terme la perte du contrôle des familles fondatrices, celles-ci se sont maintenues jusque dans les années 1960, soit bien après la seconde révolution industrielle et alors que les sociétés avaient déjà atteint une taille considérable.

Rieter, Saurer et Hasler : l'absence de descendants

Chez Rieter, Saurer et Hasler, la disparition de la famille fondatrice dans l'entreprise peut être assimilée à l'absence de descendants susceptibles de prendre la relève. L'entreprise Rieter¹¹⁷ s'est transmise de père en fils depuis sa fondation en 1795 par Johann Jacob Rieter (1762-1826). Après la mort de celui-ci, son fils Heinrich (1788-1851) devient l'unique propriétaire de la firme, celle-ci étant par la suite reprise par le fils de ce dernier, Heinrich II (1814-1889). Après le décès

¹¹⁶ Je remercie Adrian Knoepfli, auteur d'une monographie sur Alusuisse parue en 2010, pour ces informations, qui restent formulées sous forme d'hypothèses au vu du manque de sources concernant la liste exacte des actionnaires et la répartition du capital-actions durant cette période.

¹¹⁷ Sur l'histoire de l'entreprise Rieter, voir DENZLER (1970) et FÜRREK (1995).

d'Heinrich II, l'entreprise est restructurée et transformée en 1891 en société anonyme et trois de ses fils siègent alors au conseil d'administration : Heinrich Rieter-Fenner (1838-1901), Oskar Rieter-Dölly (1844-1913) et Max Rieter-Wilson (1848-1907) (FÜRER 1995). Au début du siècle suivant, trois membres de la cinquième génération sont encore présents dans le contrôle et la direction de la société ; Benno Rieter (1870-1925), fils d'Oskar Rieter-Dölly, occupe la fonction d'administrateur délégué. En outre, deux membres de la famille par alliance siègent à ses côtés au conseil d'administration : Heinrich Sulzer-Rieter (1861-1913), qui a épousé une fille d'Heinrich Rieter-Fenner, et Walter Merz-Rieter (1868-1917), marié à la fille de Max Rieter-Wilson. En 1925, la mort de Benno Rieter, dernier représentant de la cinquième génération de la famille dans la firme, marque la fin de l'influence directe de la famille dans la société (DENZLER 1970 ; FÜRER 1996). En effet, celui-ci meurt sans laisser de descendance, puisqu'il ne s'est jamais marié. Or, les autres descendants de sa génération lui ayant survécu ne se sont pas impliqués dans la firme : ses deux cousins, Heinrich Emil et Bruno Arthur, ont émigré à l'étranger, le premier en Autriche et le second en Allemagne, et son frère Fridolf est commerçant à Meisterschwanden, dans le canton d'Argovie (*Almanach généalogique suisse VII* 1943 : 894-895). Après la mort de Benno Rieter, ses actions sont en grande partie mises en vente et passent en possession de divers groupes d'actionnaires (DENZLER 1970 : 33). La direction exécutive est dès lors assurée par Heinrich Daniel Gross (1871-1947), administrateur délégué depuis 1926. Celui-ci a progressivement gravi les échelons de la société, puisqu'il y a effectué son apprentissage de commerce. En outre, son père était lui-même cadre dans l'entreprise (*Biographisches Lexikon verstorbener Schweizer II* 1948 : 421). Il est rejoint ultérieurement par l'ingénieur diplômé de l'EPFZ Oskar Halter (1883-1939), dont la famille possède une fabrique de tissus, qui devient également administrateur délégué dès 1936 (*Biographisches Lexikon verstorbener Schweizer II* 1948 : 420).

L'entreprise Saurer connaît un parcours proche de celui de Rieter. En 1853, Franz Saurer (1806-1882) crée une fonderie à Saint-Gall. Après son second mariage avec la veuve Pauline Stoffel en 1862, il devient copropriétaire de la fabrique de machines à Arbon qu'elle a héritée de son précédent mari et qu'il agrandit en y intégrant sa fonderie¹¹⁸. Adolph (1841-1920), Emil (1843-1896) puis Anton (1835-1872), les fils de Franz nés de son premier mariage, rejoignent l'entreprise nommée Franz Saurer & Söhne dès 1869 et commencent la production de machines à broder. Après la mort de leur père en 1882, Adolph et Emil diversifient les activités de la fabrique en produisant des moteurs puis des véhicules utilitaires, tout en restant actifs dans le secteur textile. Au début de l'année suivante, ils décident de transformer l'entreprise en société en nom collectif. Après les décès de sa belle-mère en 1888 et de son frère Emil huit ans plus tard, Adolph, dernier survivant des fils de Franz, devient l'unique patron de l'entreprise qu'il renomme à son nom. Lorsqu'Adolph décède à son tour en 1920, l'entreprise passe aux mains de son unique fils, Hippolyt (1878-1936), ingénieur mécanicien et directeur dans la société depuis 1903, qui la transforme

¹¹⁸ Sur l'histoire de Saurer, voir MÄDER (1988) ; KELLER (2003) ; WIPF *et al.* (2003).

en société anonyme. Le projet remonte en fait à plusieurs années déjà, au vu des besoins en capitaux suscités par la production de véhicules, mais la guerre avait retardé les démarches (WIPF *et al.* 2003 : 134). La nouvelle société anonyme dispose d'un capital-actions de 30 millions de francs, somme considérable pour l'époque, 22 millions étant entre les mains des héritiers d'Adolph Saurer – Hippolyt, ses quatre sœurs et leur mère – ainsi que plusieurs membres de la famille Sulzer suite à un échange d'actions entre les deux sociétés. Les 8 millions restant sont placés auprès du public par un consortium bancaire entre l'UBS et la SBS (KELLER 2003 : 17 ; WIPF *et al.* 2003 : 135-136). Deux membres par alliance de la famille Saurer siègent au conseil d'administration aux côtés d'Hippolyt, administrateur délégué : Heinrich Steinfels (1866-1941), qui s'est marié en 1894 avec une sœur d'Hippolyt, Hedwig, et Emil Mahler (1868-1934), qui a épousé un an plus tard une autre de ses sœurs, Marie.

Le décès d'Hippolyt en 1936 marque la fin de l'influence directe de la dynastie fondatrice dans l'entreprise, qui connaît dès lors une issue similaire à celle de Rieter. Benno Rieter, dernier représentant de la famille Rieter, n'avait pas d'enfants ; Hippolyt a quant à lui une fille unique, ce qui, à une époque où les femmes sont largement exclues des positions dirigeantes dans la société, et en particulier dans la sphère économique (cf. chapitre 8), revient à peu près au même. Quant à ses deux beaux-frères, Heinrich Steinfels et Emil Mahler, le premier est impliqué dans la fabrique de détergents appartenant à sa famille¹¹⁹ et le second, fabricant de soie, décède deux ans avant Hippolyt. La direction exécutive de la société est alors confiée à deux personnes, sur proposition du président du conseil d'administration de la firme Gebrüder Sulzer, Hans Sulzer-Weber (1876-1959) : l'ingénieur allemand Karl Imfeld (1883-1946), qu'Hippolyt avait lui-même engagé dans la firme quelques années auparavant en prévision de sa succession et nommé responsable de la direction technique, et l'ingénieur Albert Dubois¹²⁰ (1901-1983), auquel est confiée la direction technique de la société. Les membres par alliance de la famille Saurer continuent cependant d'exercer un certain contrôle sur la firme jusqu'à la fin des années 1960. Ainsi, Carl August Hegner-Saurer (*1880), qui a épousé en 1912 Elisabeth Nelly, une autre sœur d'Hippolyt – ce dernier ayant lui-même épousé la sœur du premier – reste jusqu'en 1964 dans le conseil d'administration qu'il a rejoint en 1926 et Friedrich Steinfels (1895-1999), fils unique d'Heinrich Steinfels-Saurer et, partant, représentant de la quatrième génération, y occupe également un siège de 1945 à 1971, dès 1956 en tant que vice-président. La participation des héritiers au capital après le décès d'Hippolyt ne représente cependant plus que 14 % (WIPF *et al.* 2003 : 168-172). En outre, contrairement à l'entreprise Bucher, aucun membre de la famille par alliance n'est impliqué dans les fonctions exécutives de la société, qui n'est ainsi plus sous direction familiale après le décès d'Hippolyt Saurer :

¹¹⁹ Heinrich Steinfels est issu d'une grande famille d'industriels zurichois dont un des descendants, Rudolf Friedrich (1808-1872), grand-père d'Heinrich, a créé la fabrique de détergents Steinfels (*Almanach généalogique VII* 1943 : 576 ; BONDY 1982).

¹²⁰ Neveu du grand banquier Léopold Dubois (1859-1928), ancien délégué puis président du conseil d'administration de la SBS. Sur Léopold Dubois, voir MAZBOURI (2005).

Carl August Hegner-Saurer est médecin, et Friedrich Steinfels s'engage, comme son père, dans l'entreprise familiale Steinfels.

Hasler représente la dernière entreprise retenue dans le cadre de cette recherche où la famille fondatrice disparaît avant les deux dernières décennies du siècle sans être remplacée par une autre famille. Sa création remonte à la privatisation, en 1865, de l'Atelier fédéral de construction des télégraphes repris par Gustav Adolf Hasler (1830-1900) et Albert Escher, le premier devenant l'unique propriétaire en 1879. À la mort de Gustav Adolf Hasler en 1900, son fils Gustav (1877-1952) reprend l'entreprise et la transforme en société anonyme en 1909, étendant notamment les activités de la firme à la technique des hautes fréquences et de l'information¹²¹. Gustav préside dès lors le conseil d'administration, mais la direction exécutive est assumée par un directeur extérieur à la famille, Otto Aberegg. Gustav Hasler a épousé Marie Simpson, de nationalité anglaise, mais ils n'ont pas d'enfants et il n'existe pas d'autres descendants du côté du père de Gustav susceptibles de reprendre la société par la suite. Ainsi, en 1948, ce dernier crée une fondation à son nom, la Stiftung Hasler-Werke, dans le but que l'entreprise soit dirigée dans son esprit après sa mort, qui survient en 1952. Jusqu'à la fin du siècle, la fondation reste le principal actionnaire de la firme.

En conclusion, deux cas de figure principaux semblent être à l'origine de la disparition de la famille fondatrice dans l'entreprise avant les années 1980. Dans le premier, l'absence de descendants du dernier représentant de la dynastie fondatrice aboutit à la fin de la dimension familiale de l'entreprise, comme, nous l'avons vu, chez Rieter, Saurer et Hasler. Dans le second cas de figure, les membres de la famille perdent le contrôle de leur société avec la dispersion du capital; les dirigeants familiaux risquent alors d'être évincés, comme l'illustrent le cas de BBC ou, plus tôt, celui de Georg Fischer. Cependant, même dans ces cas on n'observe pas de rupture radicale qui marquerait le passage d'une forme de gouvernance familiale à une forme de gouvernance managériale. Comme l'a souligné Martin Lüpold :

«Les structures qui se sont développées au sein des grandes entreprises au début du xx^e siècle – un cercle d'insiders possédant la majorité des actions et un nombre croissant de petits actionnaires extérieurs – sont restées longtemps en place. Cette configuration a subsisté même lorsque les managers recrutés ou les représentants des banques gagnaient en influence, car les directeurs de banque ou les top managers appartenaient à l'élite économique, ou s'y intégraient.» (LÜPOLD 2010 : 86, notre traduction)¹²²

L'exemple de BBC, où la famille fondatrice est effectivement évincée de la direction par les représentants des banques devenues majoritaires dans le contrôle

¹²¹ Sur Gustav Adolf et Gustav Hasler, voir KELLER (1963).

¹²² Citation originale: «Die Strukturen, die sich bei den grossen Industriefirmen zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelten – ein Kern von Insidern mit grösserem Aktienbesitz und eine wachsende Zahl von aussenstehenden Kleinaktionären –, waren von langer Dauer. Auch wo angestellte Manager oder Bankenvertreter an Einfluss gewannen, blieben diese Strukturen bestehen, denn auch die Bankdirektoren oder die führenden Manager gehörten zur Wirtschaftselite oder wuchsen in diese hinein.»

de la société, mais pour être remplacée par Max Schmidheiny, membre d'une autre grande famille d'industriels suisses, illustre bien ce propos. Il en va de même de l'entreprise Saurer où, à la mort d'Hippolyt, Hans Sulzer-Weber, dirigeant d'une autre grande entreprise familiale du secteur MEM, propose Albert Dubois, neveu du grand banquier Léopold Dubois, pour assumer la direction technique de la société. Ces exemples montrent bien que la disparition de la famille fondatrice et le recrutement de managers extérieurs ne sont pas forcément incompatibles avec la persistance de logiques familiales et nous amènent une fois de plus à réfuter l'hypothèse d'une révolution managériale. Les deux dernières décennies du siècle sont cependant marquées par des changements profonds qui viennent remettre – au moins partiellement – en question les fondements de la gouvernance des grandes entreprises MEM. Ces transformations font l'objet du sous-chapitre suivant.

LES CHANGEMENTS LIÉS À L'AVÈNEMENT DU CAPITALISME FINANCIER : 1980-2000

En 1980, quatorze de nos vingt-deux entreprises étaient encore contrôlées, et fréquemment dirigées, par une famille ; à la fin du siècle, elles ne sont plus que neuf, cinq sociétés ayant perdu leur dimension familiale au cours de cette période (Cortailod, Cossonay, Landis & Gyr, Sulzer et Von Moos). Les deux dernières décennies du siècle correspondent à la transition mise en évidence par plusieurs auteurs vers une nouvelle forme de capitalisme, qualifié d'actionnarial ou de financier, et dont les grandes caractéristiques ont été évoquées dans le chapitre 1. Si cette mutation s'opère en premier lieu et de façon particulièrement marquée aux États-Unis, certaines études ont montré une évolution similaire dans les pays d'Europe continentale. La Suisse aurait notamment connu un changement particulièrement brutal, passant durant les années 1990 d'un système protégeant largement les *insiders* à un système orienté nettement plus en faveur de la valeur actionnariale (SCHNYDER 2007 ; DAVID *et al.* 2015). Frédéric Widmer s'est particulièrement intéressé à cette évolution dans les grandes firmes du secteur MEM, postulant « *l'affirmation des mécanismes de marché dans la gouvernance des entreprises* » et, partant, « *la convergence du modèle traditionnel suisse vers une organisation davantage libérale* » (WIDMER 2012 : 180).

À partir d'un groupe d'entreprises plus large¹²³, nous procédons, dans la dernière partie de ce chapitre sur la gouvernance d'entreprise, à une analyse similaire à celle opérée par Widmer (2012), en introduisant une problématique supplémentaire. En effet, alors que ce dernier postule la fin du capitalisme familial, nos résultats nous amènent à nuancer fortement ce constat, puisqu'une part importante de nos entreprises reste, à la fin du siècle, sous le contrôle – et même, dans certains cas, sous la

¹²³ L'analyse de Frédéric Widmer (2012) sur les effets de la valeur actionnariale au sein du secteur MEM est centrée sur les neuf entreprises suivantes : ABB, Georg Fischer, Oerlikon, Rieter, Saurer, Schindler, SIG, Sulzer, Von Roll.

direction – d’une famille. Pour commencer, nous analysons les facteurs à l’origine de la disparition effective du contrôle familial dans cinq de nos entreprises, l’objectif étant d’identifier dans quelle mesure le retrait de la famille est lié à l’affirmation des mécanismes de marché. Dans un deuxième temps, nous mesurons l’impact de la réorientation de la gouvernance d’entreprise en faveur de la valeur actionnariale sur les entreprises MEM en reprenant certains critères couramment utilisés pour rendre compte de l’avènement – ou non – du capitalisme financier, en mettant en évidence les différences entre entreprises familiales et non familiales.

Déclin et restructurations du secteur MEM

Frédéric Widmer (2012) a montré que dès les années 1980, et plus fortement encore au cours de la décennie suivante, le secteur MEM connaît un déclin structurel dont nous retraçons de manière synthétique les principales caractéristiques ci-après. En premier lieu, l’industrie suisse des machines, fortement dépendante des exportations, est confrontée dès le milieu des années 1970, et en particulier pendant la récession de 1982-1983, à la baisse de la conjoncture mondiale, à l’appréciation du franc suisse, à la concurrence accrue du Japon et des pays en voie de développement et aux défis technologiques liés à l’avènement de la troisième révolution industrielle (BECK & HESS 1987). Dans les années 1990, la globalisation et la libéralisation des échanges économiques, liées notamment à l’intégration européenne, ont pour effet d’accroître les pressions concurrentielles sur le secteur MEM, renforcées par la récession des années 1991-1996 et la forte appréciation du franc suisse. Ces facteurs provoquent un déclin structurel du secteur, marqué en particulier par une baisse considérable du nombre d’employés, qui diminue de 15 % entre 1985 et 2005 (WIDMER 2012: 173). Les différentes branches du secteur MEM sont néanmoins touchées de manière très inégale : en effet, la métallurgie, la fabrication de machines et la fabrication d’appareils électriques sont particulièrement affectées, tandis que la fabrication d’instruments de précision pour les secteurs médical et horloger, ainsi que celle ayant trait aux différents moyens de transport, connaissent une hausse du taux d’emploi (pour plus de détails, voir WIDMER 2012: 173-175). La crise du secteur MEM s’insère en fait dans un processus plus large de désindustrialisation qui touche l’ensemble des pays de l’OCDE à la fin du siècle et qui s’explique principalement par l’avancée de la technologie : les progrès réalisés dans ce domaine permettent d’augmenter la productivité des travailleurs et sont à l’origine de la perte d’emplois dans le secteur industriel (FLIGSTEIN 1997: 41). Dans le secteur MEM, le développement de l’informatique et l’automation croissante des industries ont notamment permis aux entreprises de maintenir, voire augmenter, leurs exportations tout en réduisant l’emploi (WIDMER 2012: 171).

Par ailleurs, Frédéric Widmer (2011 et 2012) montre que le secteur MEM est touché par la financiarisation des entreprises et l’affirmation de la valeur actionnariale comme principe de gestion. Il met plus précisément en évidence deux vagues de restructurations. La première a essentiellement lieu à la fin des années 1990 et découle de trois facteurs liés entre eux : l’importance croissante du marché des

capitaux pour le financement des entreprises, la prise de participation accrue dans les sociétés MEM par des investisseurs institutionnels – en particulier les fonds d’investissement – et le désengagement progressif des banques du secteur industriel. Cette transformation de l’actionnariat des grandes entreprises MEM débouche sur la mise en place de stratégies davantage axées sur la création de valeur actionnariale, qui passent notamment par la fin des mécanismes de protection en faveur des actionnaires historiques et la mise en place de règles de transparence financière. Loin d’être uniquement le résultat de pressions internationales, ces changements sont également promus par une nouvelle catégorie d’acteurs financiers helvétiques, les *corporate raiders*, dont le but consiste à acquérir une participation suffisante dans une entreprise pour pouvoir en influencer la stratégie dans le sens d’une meilleure redistribution des bénéfices en faveur des actionnaires (sur l’émergence des *raidiers* helvétiques, voir SEDLMAIER 2003). Pour Frédéric Widmer (2012), on assiste ainsi à la fin du système de gouvernance d’entreprise axé traditionnellement sur les banques et les actionnaires historiques. Le processus se voit renforcé par une deuxième vague de restructurations au début des années 2000, qui résulte cette fois de la montée des fonds d’investissement étrangers. Sans remettre en question la pertinence générale de son analyse, nos résultats nous incitent cependant à nuancer ses constats.

Les premières tentatives d’OPA hostiles : Sulzer et Cossonay-Cortailod

Trois entreprises échappent au contrôle des familles à la fin des années 1980 : Sulzer, Cossonay et Cortailod. Elles font l’objet des premières tentatives de reprise inamicale au sein du secteur MEM en Suisse¹²⁴. Jusqu’au début des années 1980, l’entreprise Sulzer est restée entre les mains de la dynastie fondatrice. Au début des années 1980, Sulzer emploie près de 35 000 personnes dans le monde et son chiffre d’affaires s’élève à plus de 3 800 millions de francs, ce qui la classe au huitième rang des plus grandes entreprises industrielles de Suisse (*Les principales entreprises de Suisse en 1980* 1981). Le dernier membre de la famille à la tête de la société est Georg Sulzer-Schwarzenbach (1909-2001), représentant de la cinquième génération et allié à la grande famille zurichoise d’industriels de la soie. Né en 1909, Georg entre dans l’entreprise familiale en 1934, en assume la direction exécutive dès 1954 puis est nommé à la présidence du conseil d’administration en 1959, fonction qu’il exerce jusqu’à son départ en 1982. Son retrait marque la fin du contrôle familial dans l’entreprise.

Les raisons qui ont provoqué la fin de la présence de la famille Sulzer dans l’entreprise restent en partie obscures et sont vraisemblablement dues à une conjonction de facteurs. Dès les années 1970, l’entreprise connaît plusieurs crises, marquées par une chute du chiffre d’affaires et une régression des commandes, qui incitent les dirigeants à faire appel au cabinet de consulting américain McKinsey (BARTSCHI

¹²⁴ La première offre publique d’achat (OPA) inamicale dans l’industrie suisse remonte à la fin des années 1970, avec la reprise du producteur de chaussures Bally par le financier Werner K. Rey en 1977. Elle reste cependant un cas isolé jusqu’à la fin de la décennie suivante (DAVID *et al.* 2015 : 272-273).

2011: 188 ff). Les restructurations engendrées, qui passent notamment par une transparence des coûts et une division accrue des tâches, se soldent par une perte de 102 millions de francs en 1983, suivie de licenciements massifs. Après le départ de Georg Sulzer-Schwarzenbach en 1982, on trouve encore un dernier descendant de la famille au cours des années 1980: Alfred R. Sulzer, petit-fils de Hans Sulzer-Weber et neveu de Georg Sulzer-Schwarzenbach, ne siège pas au conseil d'administration, mais participe occasionnellement aux séances en tant que secrétaire général du groupe et assiste à la première tentative de reprise inamicale de la part du financier tessinois Tito Tettamanti en 1987, un des premiers et plus influents *corporate raiders* suisses, fervent promoteur de la valeur actionnariale (SCHNYDER 2007: 211). Alfred R. Sulzer réussit à repousser la tentative en s'alliant à un autre *raider*, le financier Werner K. Rey (*NZZ Folio*, 02.11.2009). Le conseil d'administration avait toujours refusé d'inscrire au registre des actionnaires (contrôlé par Alfred R. Sulzer) les titres détenus par Tettamanti. À la fin des années 1980, la société holding Omni, détenue par Werner K. Rey, devient l'actionnaire principal de Sulzer, en rachetant le paquet d'actions de Tettamanti que l'entreprise refuse de reprendre en raison du krach boursier qui leur a fait perdre près de la moitié de leur valeur (*Journal de Genève* 06.04.1989). Ainsi, bien que la tentative de Tettamanti ait échoué, elle aboutit néanmoins, indirectement, à la perte de contrôle de la famille Sulzer dans l'entreprise.

Trois ans après Sulzer, Cossonay est également victime d'une menace de reprise inamicale qui, cette fois, aboutit et dans laquelle Cortaillod se retrouve également impliquée. Rappelons qu'au début des années 1920, Cortaillod prend une participation majoritaire dans Cossonay. Jusqu'à la fin des années 1980, les de Coulon et des familles alliées se maintiennent dans le contrôle des deux sociétés, ces dernières gardant néanmoins une certaine indépendance, notamment au niveau de leur direction exécutive (CORTAT 2009). Au début des années 1990, le riche financier René Braginsky – qui représente, avec Tettamanti, Werner K. Rey, Martin Ebner et Ernst Müller-Möhl (voir infra) l'un des premiers *raiders* suisses – a réussi à acquérir progressivement, par des achats en bourse, une participation majoritaire dans Cortaillod, par l'intermédiaire des Ateliers Charmilles SA, ancienne fabrique genevoise de turbines hydrauliques qui a elle-même fait l'objet d'une reprise inamicale en 1986 par la société d'investissement Incentive Investment de Braginsky. En septembre 1991, Charmilles détient ainsi 30 % du capital, mais ne peut exercer que 23 % des droits de vote en raison des différentes restrictions introduites dans les statuts de la holding Cortaillod à la fin des années 1980 (différentes catégories d'actions, limitation de l'inscription d'actions nominatives par actionnaire et limitation des droits de vote par actionnaire) (*Journal de Genève* 05.09.1991).

En collaboration avec la société française Alcatel, qui détient de son côté environ 7 % du capital de Cortaillod, Braginsky tente dès lors de prendre le contrôle et la direction des deux câbleries, non sans rencontrer une forte résistance, Georges-Adrien Matthey, administrateur délégué de Cortaillod, affirmant vouloir «*tout mettre en œuvre pour préserver l'indépendance, la cohésion et le caractère suisse*

du groupe» (cité dans le *Journal de Genève* 05.09.1991). La coalition Charmilles-Alcatel parvient cependant durant les mois qui suivent à augmenter progressivement sa participation dans le capital de Cortaillod, jusqu'à détenir la majorité des droits de vote. Elle opère alors des changements de plus en plus radicaux dans les câbleries. Dans un premier temps, un nouveau directeur exécutif extérieur est nommé pour l'ensemble du groupe puis, en juin 1992, Cortaillod lance une offre publique d'achat amicale sur la totalité des actions de Cossonay, qui aboutit à la fusion des deux sociétés en décembre et à l'envolée des titres en bourse l'année suivante. La structure du capital est à cette occasion simplifiée, les actions au porteur et les bons de participation étant convertis en actions nominatives, et le conseil d'administration est restructuré: Michel de Reynier, descendant des familles fondatrices de Cortaillod, dépose son mandat, de même que Georges-Adrien Matthey, «en conséquence de divergences avec Charmilles et Alcatel» (*Journal de Genève* 10.06.1992). Deux membres des familles fondatrices restent néanmoins au sein du nouveau conseil: Aloys de Perrot et Thierry du Pasquier (CORTAT 2009: 162). En 1994, Alcatel rachète Charmilles, actionnaire principal de Cortaillod, par une offre publique d'achat. En 2000, Alcatel devient Nexans, dans laquelle sont intégrées toutes ses usines de câbles, et Cossonay et Cortaillod sont progressivement vidées de leurs activités au profit d'autres sociétés du groupe (CORTAT 2009: 106).

La perte de contrôle des familles Sulzer et de Coulon sur leurs entreprises respectives témoigne des nouvelles pratiques en matière de gouvernance d'entreprise qui prennent place à la fin du siècle. Les *raiders* – en l'occurrence Tito Tettamanti et René Braginsky – adoptent des stratégies agressives destinées à accroître la valeur actionnariale à court terme des sociétés; en ce sens, leur attitude se démarque clairement de celle adoptée jusqu'alors par les élites économiques suisses.

La disparition de Landis & Gyr et Von Moos

Outre Cortaillod et Cossonay, deux entreprises parmi les vingt-deux que nous avons retenues disparaissent au cours des années 1990, à savoir Landis & Gyr et Von Moos. Contrairement aux cas évoqués ci-dessus, elles n'ont pas fait l'objet d'attaques de la part de *raiders*.

La naissance de Landis & Gyr remonte à la création, en 1896, d'une fabrique de compteurs d'électricité par Richard Theiler et Adelrich Gyr (1843-1928) à Zoug, rachetée en 1904 par Heinrich Landis (1879-1922), qui prend Karl Heinrich Gyr (1879-1946) pour associé en 1905. L'entreprise prend rapidement son essor avec le développement du marché de l'électricité: la société en nom collectif est alors transformée en société anonyme en 1914 et devient le premier employeur du canton¹²⁵. Dès 1952, le gendre de Karl Heinrich Gyr, Gottfried Straub-Gyr (1920-1985), rejoint la société de son beau-père – dont il devient administrateur délégué en 1957 –, et en 1956 Andreas Brunner-Gyr (1923-1988), qui a épousé une autre

¹²⁵ Source: MOROSOLI Renato, fiche «Landis & Gyr», in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 11.09.2011.

filles de Karl Heinrich, entre également dans l'entreprise en tant que directeur financier et membre du conseil d'administration. Ensemble, ils transforment la société en une holding qui poursuit son expansion. Dans les années 1980, les dix-sept descendants des fondateurs impliqués dans le contrôle de la société sont divisés par des conflits internes qui aboutissent, le 30 septembre 1987, à un rachat des deux tiers du capital de la holding par l'entrepreneur Stephan Schmidheiny¹²⁶ (BÄRTSCHI 2011 : 152), ce qui sonne la fin de Landis & Gyr en tant qu'entreprise familiale. Après une sérieuse crise financière, liée notamment à la caisse de pension de la société, et des licenciements conséquents au sein de l'entreprise, Stephan Schmidheiny décide en 1995 de vendre son paquet d'actions à Elektrowatt, qui est à son tour rachetée par Siemens en 1998. Dès lors, Landis & Gyr n'existe plus en tant qu'entreprise indépendante.

La famille von Moos s'est quant à elle maintenue de manière continue à la tête de son entreprise depuis sa création en 1842 (cf. chapitre 4). En 1992, André (*1949), représentant de la sixième génération, est nommé président de la direction, sur proposition de son père au conseil d'administration. La famille von Moos détient 53 % des voix dans la société, dont le capital est composé d'actions au porteur et d'actions nominatives d'une valeur nominale cinq fois moins élevée et soumises à des restrictions de transfert (*Guide des actions suisses* 1992). Sous la direction d'André, Von Moos reprend la division acier de son concurrent Von Roll – les deux entreprises possèdent les deux dernières aciéries de Suisse – en juin 1996, afin de conserver les « *meilleures chances de survie* » (VON MOOS 2003 : 12) face à la surproduction d'acier au niveau national et international (BÄRTSCHI 2011 : 160). L'action débouche pourtant sur la perte de contrôle de la famille von Moos sur son entreprise. Les coûts engagés par la transaction engendrent en effet une forte participation des grandes banques suisses (UBS, SBS et Crédit suisse) qui soutiennent le projet et, partant, leur prise de contrôle dans la société Von Moos. Par ailleurs, l'affaire se complique lorsque deux mois après la fusion, Von Moos veut annuler le contrat, accusant Von Roll d'avoir menti sur les résultats attendus et de ne pas respecter les normes en matière de protection de l'environnement. Le grave conflit qui s'ensuit aboutit au final à l'intervention des banques qui veulent de leur côté maintenir la fusion. Celles-ci détiennent depuis juillet 70 % du capital de la holding Von Moos ; lors de l'Assemblée générale à la fin de l'année, elles remplacent les derniers membres de la famille fondatrice au sein du conseil d'administration par leurs candidats, plaçant notamment Robert A. Jeker, ancien directeur général du Crédit suisse, à la présidence. André von Moos est quant à lui évincé au profit de Marcel Imhof, directeur interne de la société (*Journal de Genève* 21.11.1996). Après 150 ans, la famille von Moos perd ainsi le contrôle de sa société ; la fusion entre Von Roll et Von Moos est maintenue et conduit à la création du groupe Swiss Steel.

¹²⁶ Stephan Schmidheiny (*1947) est le fils de Max, ancien président du conseil d'administration de BBC, et héritier de l'entreprise Holderbank.

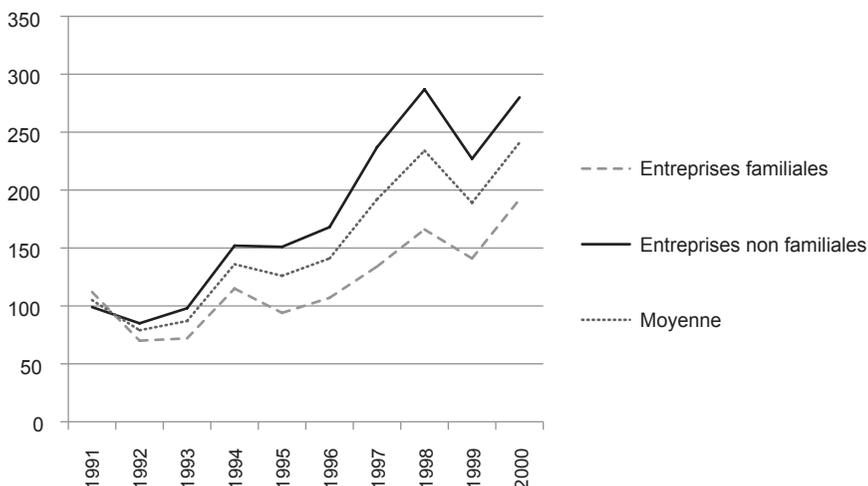
Dans ces deux cas de figure, la perte de pouvoir des familles fondatrices se fait au profit d'acteurs appartenant à l'élite économique « traditionnelle » – le dirigeant familial Stephan Schmidheiny d'un côté et les grandes banques suisses de l'autre. L'éviction de la famille von Moos rappelle celle, antérieure, des familles Boveri et Fischer des entreprises BBC et Georg Fischer. La première représente cependant un cas un peu intermédiaire. En effet, nous avons vu auparavant que les banques elles-mêmes opèrent au cours des années 1990 une réorientation stratégique de leurs activités vers les marchés boursiers, devenant de plus en plus des institutions d'investissement plutôt que de crédit. Or, la création du groupe Swiss Steel est caractéristique des réorientations des stratégies industrielles destinées à créer de la valeur actionnariale, en s'appuyant sur une fusion entre des firmes exerçant des activités similaires. En outre, le nouveau conseil d'administration effectue une simplification du capital, en créant une action nominative unique.

Poids croissant des investisseurs institutionnels et stabilité des entreprises familiales

En 1980, nos vingt-deux entreprises MEM existaient toutes sous la forme d'une société anonyme ; si la majeure partie d'entre elles étaient en outre ouvertes au public, au moins partiellement, six entreprises sont restées indépendantes des marchés boursiers jusqu'à la fin des années 1980. C'est le cas de Bucher, transformée en société anonyme en 1951, dont les obligations sont répertoriées à la bourse depuis 1975, mais qui ne s'ouvre pas au public avant 1986, soit deux ans après la fondation de la holding, avec l'émission d'actions au porteur cotées en bourse. La même année, l'entreprise Dätwyler, transformée en SA depuis 1946, s'ouvre également au public. En 1988, Von Moos émet à son tour pour la première fois des actions publiques cotées en bourse – soit juste après que la famille von Moos a perdu le contrôle de l'entreprise. Transformée en SA en 1918, Zellweger Uster n'apparaît pas dans le *Guide des actions suisses* avant 1983 : dès cette année, seuls les bons de participation sont cotés hors bourse à Zurich puis, dès 1986, les actions au porteur sont également cotées. Les titres de Rieter (actions nominatives liées de 10 et 100 francs) sont également cotés hors bourse jusqu'au milieu des années 1980 ; en 1985 cependant, seuls les bons de participation restent hors bourse. Enfin, seule MF Bühler demeure totalement fermée jusqu'à la fin du siècle, le capital étant entièrement aux mains de la famille fondatrice. Rieter mise à part, toutes ces sociétés étaient encore aux mains de familles dans les années 1980, montrant une tendance des entreprises familiales à rester indépendantes des marchés boursiers le plus longtemps possible. Dans les années 1990 cependant, toutes les entreprises MEM retenues dans le cadre de cette recherche sont ouvertes au public, exception faite de MF Bühler. Bien que cette dernière représente un cas à part, elle a néanmoins réussi à se hisser à la 32^e place des plus grandes entreprises familiales suisses d'après le critère du chiffre d'affaires (1 351 millions de francs en 2000 ; *Top 2001* : 101).

Frédéric Widmer (2012: 201) a montré que les entreprises du secteur MEM ont connu une forte progression de leur capitalisation boursière au cours des années 1990, liée à la valorisation des titres en bourse d'une part et au poids croissant des marchés boursiers dans le financement des entreprises d'autre part. Cette évolution marque une rupture avec l'ancienne pratique d'autofinancement, basée en grande partie sur les fonds propres des firmes et longtemps privilégiée, car garante d'une plus grande autonomie, et caractéristique des économies de marché coordonnées (WIDMER 2012). Le graphique ci-dessous se concentre sur l'évolution de la capitalisation boursière en pourcent des fonds propres pour seize des vingt-deux entreprises MEM constituant notre corpus¹²⁷. Il montre que celle-ci a augmenté de manière constante jusqu'à la fin du siècle, avec une brève chute entre 1998 et 1999: alors que la capitalisation boursière de ces firmes était en moyenne à peu près équivalente aux fonds propres au début de la décennie, elle représente presque 250 % des fonds propres à la fin du siècle. Ces résultats confirment donc, premièrement, le poids croissant des marchés boursiers pour le financement des entreprises MEM au cours de la dernière décennie du siècle et montrent, deuxièmement, que la valeur des titres de ces firmes a augmenté durant cette période. En outre, cette tendance a concerné les seize entreprises, bien que la capitalisation boursière des sociétés sous contrôle familial ait dans l'ensemble crû de manière moins forte que celle des firmes non familiales, comme l'illustre le graphique 9.

Graphique 9. Capitalisation boursière des entreprises MEM en pourcent des fonds propres, 1991-2000



Sources: *Guide des actions suisses* (1991-2001/2002).

¹²⁷ Cortaillod, Cossonay, Landis & Gyr et Von Moos qui, nous l'avons vu, disparaissent avant la fin du siècle ne sont pas prises en compte dans cette analyse, de même que SIP, temporairement mise en faillite en décembre 1996, et MF Bühler qui reste indépendante des marchés boursiers. Voir annexe VI pour les données détaillées par entreprise.

Le tableau 13 infra montre quant à lui l'évolution de la structure de l'actionariat pour l'ensemble de notre corpus d'entreprises au cours de la dernière décennie du siècle, période, nous l'avons vu, marquée par la montée des investisseurs institutionnels. Cette évolution est clairement visible dans notre groupe de firmes. En 1990, trois sociétés sont déjà sous le contrôle direct d'un investisseur institutionnel: Braginsky détient 30 % du capital de Cortaillod par le biais de la société Charmilles, Werner K. Rey possède 30 % du capital de Sulzer par le biais de Omni Holding et Tettamanti est le principal actionnaire de Saurer. Deux entreprises sont en outre indirectement contrôlées par cette catégorie d'acteurs, puisque Cortaillod dispose d'une participation majoritaire dans Cossonay et que Saurer fait partie des principaux actionnaires de Rieter. La prise de contrôle de Braginsky dans Cortaillod et Cossonay et celle de Rey dans Sulzer ont conduit, nous l'avons vu, à la perte de contrôle des familles dans l'entreprise. Quant à Saurer, elle n'était déjà plus une entreprise familiale lorsque Tettamanti prend son contrôle en 1988, de même que Rieter.

Dans les années qui suivent, trois nouvelles entreprises, en plus des cinq mentionnées précédemment, sont soumises à une prise de contrôle de la part d'investisseurs institutionnels: ABB, Algroup et Ascom. BZ group devient en effet le principal actionnaire d'Algroup (depuis 1998, nom d'Alusuisse qui a absorbé la société chimique Lonza en 1973) et ABB (issue de la fusion, en 1988, de BBC avec le groupe suédois Asea AB); en outre le groupe prend également une participation majoritaire chez Rieter en 1999. BZ group appartient au financier helvétique Martin Ebner, qui fonde dans les années 1980 la BZ Bank à laquelle sont rattachées différentes sociétés d'investissement (Visionen). Au même titre que Rey, Tettamanti et Ernst Müller-Möhl, Ebner appartient à cette nouvelle catégorie d'acteurs économiques que sont les *raiders*, qui se distinguent des anciennes élites économiques et qui ont fortement contribué à promouvoir la valeur actionariale en Suisse. Ainsi, en 1999, il exerce une forte pression sur le conseil d'administration d'ABB pour verser 900 millions de dividendes aux actionnaires (WIDMER 2012: 200). Enfin, le dernier investisseur institutionnel présent dans notre groupe d'entreprises à la fin du siècle est Ernst Müller-Möhl, ancien directeur adjoint de la BZ Bank et, partant, ancien collaborateur d'Ebner, qui a par la suite fondé ses propres sociétés d'investissement et qui, en 2000, détient 17,5 % des voix dans la société Ascom, entreprise active dans les secteurs de la télécommunication, de la connectique et de l'automatisation, issue de la fusion en 1987 entre Autophon Holding SA, Hasler Holding SA et Zellweger Télécommunication SA. La fondation Hasler Werke, créée par Gustav Hasler, détient encore le contrôle d'Ascom, grâce aux actions nominatives qui lui permettent de disposer de 54,4 % des voix avec une participation au capital s'élevant seulement à 22 %. Le directoire du groupe et le président du conseil d'administration, Felix Max Wittlin, tentent de s'opposer, avec le soutien de la famille fondatrice, aux conceptions stratégiques avancées par Ernst Müller-Möhl (WIDMER 2012: 246). Cependant, à la fin de l'année 2000, Ascom introduit l'action unique et la fondation Hasler Werke perd ainsi la majorité des droits de vote, bien qu'elle demeure un actionnaire important.

Tableau 13. Principaux actionnaires des 22 entreprises MEM, 1990 et 2000

		1990 ¹	2000
<i>Entreprises familiales</i>			
Bobst	Familles Bobst, Mercier, de Cérenville		Pool d'actionnaires familiaux : familles Bobst, de Kalbermatten et Rüttimann (50,05 % des votes, actions à droit de vote)
Bucher	Familles Bucher-Guyer (37,5 % du capital, 75 % des voix)		Familles Bucher-Guyer (Rudolf, Hans et Thomas Hauser) : toutes les actions nominatives (71 % des voix)
Dätwyler	Famille Dätwyler		J-D Cornaz, K. Feller, Max Dätwyler, A. Gugler, E. Hohl, H. Rüegg, F. Schmid, F. Steinegger (79,4 % des voix, 47,8 % du capital)
Landis & Gyr	Landis & Gyr Holding		–
Metallwaren Zug	Famille Weber		Familles Buhofer (H. et E. Buhofer) (51,9 % des voix), Stöckli et W.O.Weber (21,9 % des voix), U. Stöckli (18,2 % des voix)
MF Bühler	Famille Bühler		Urs Bühler
Schindler	Familles Schindler, Bonnard, Sigg		Héritage de Jean Bonnard-Schindler, Alfred N. Schindler, Zeno Schindler (plus de 60 % des voix), Famille Sigg
SIP	Dixi (Paul Castella, 60 % des voix)		M. Suchet (21,9 %), Asselsa (12,5 %), Banque Amas (10,2 %), Banque Bonhôte (6,2 %)
Oerlikon-Bührle/Unaxis	Famille Bührle		Famille Bührle (35 %), Ihag Holding et H. Anda Bührle (27 %)
Von Moos	Famille von Moos		–
Zellweger Luwa	Hesta AG (76 %) (Bechtler)		Hesta AG (Thomas et Rudolf Bechtler)
<i>Entreprises non familiales</i>			
AIAG/Alusuisse	Aucun		BZ group (34 %), Ems chemie (4,9 %)
ABB	Stephan Schmidheiny (8 % du capital, 17-18 % des voix)		BZ group (7,2 %)
Ascom	Fondation Hasler Werke (54 % des voix)		Fondation Hasler Werke (22 % du capital, 54,4 % des voix) ; groupe A&A et communauté héréditaire E. Müller-Möhl (17,5 % des voix)
Cortailod	Charmilles (30 %)		–
Cossonay	Cortailod (40 %)		–
Georg Fischer	SIG (5 %)		SIG (3,1 %)
Rieter	Saurer Holding, Winterthur, SBS, Andreas Reinhart		BZ group holding SA (27,7 %), Crédit suisse Group (4,2 %), Balun Foundation (4 %)

	1990 ¹	2000
Saurer	T. Tettamanti	UBS fund management (7,0 %)
SIG	Georg Fischer (5 %)	Georg Fischer (5,4 %) ; fonds de prévoyance SIG (6,2 %)
Sulzer	Omni Holding AG (30 %)	Membres du CA (6,0 %)
Von Roll	Aucun	August von Finck (20 %)

1. Pour les sociétés AIAG/Alusuisse, BBC/ABB, Bucher, Cortaillod, Georg Fischer, SIP, Rieter, SIG et Von Roll, les données indiquées en 1990 sont celles de 1991, l'information étant manquante en 1990.

– : société disparue

Sources : *Guide des actions suisses* (1989/1990, 1991 et 2000/2001).

Ainsi, huit sociétés ont fait l'objet d'une prise de contrôle par des investisseurs institutionnels, ce qui confirme l'importance grandissante de cette catégorie d'acteurs au cours des deux dernières décennies du siècle. Le tableau 13 montre néanmoins que les entreprises familiales ont dans l'ensemble été préservées. Contrairement aux cas de Sulzer et Cortaillod-Cossonay, les autres familles ont en effet réussi à garder le contrôle de leur société, la structure de leur actionnariat étant restée particulièrement stable jusqu'à la fin du siècle – exception faite de Landis & Gyr et Von Moos, la disparition des familles fondatrices étant néanmoins due, nous l'avons vu, à des raisons indépendantes de l'importance croissante du capitalisme financier.

L'impact de la valeur actionnariale sur les stratégies des entreprises MEM

Dans la dernière partie de ce chapitre, nous analysons l'impact de la valeur actionnariale sur notre groupe d'entreprises à travers deux indicateurs : la structure du capital-actions et le degré d'ouverture du capital. L'évolution de ces indicateurs au cours des années 1990 permet de voir, premièrement, dans quelle mesure les stratégies des grandes entreprises MEM se sont réorientées en faveur de la valeur actionnariale. Un deuxième objectif sous-jacent à cette partie de l'analyse consiste à mettre en évidence les différences entre les entreprises familiales et les firmes non familiales, afin d'identifier la persistance du capitalisme familial sous l'avènement du capitalisme financier, dimension jusqu'à présent peu étudiée. Enfin, nous observons l'évolution du nombre d'employés dans nos sociétés durant cette période, afin de mesurer l'impact de la crise du secteur MEM et de la réorientation des stratégies des firmes en faveur de la valeur actionnariale, en opérant à nouveau une comparaison entre entreprises familiales et non familiales.

Le premier indicateur retenu est la structure du capital-actions. Nous avons précédemment montré que l'émission de différentes catégories d'actions est un instrument fréquemment utilisé par les actionnaires historiques pour préserver leur contrôle sur l'entreprise, de même que les restrictions d'accès aux titres privilégiés

Tableau 14. Structure du capital-actions des 21 entreprises MEM cotées en bourse, 1990 et 2000

	1990		2000	
	DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ACTIONS	RESTRICTIONS DE TRANSFERT	DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ACTIONS	RESTRICTIONS DE TRANSFERT
<i>Entreprises familiales</i>				
Bobst	oui	oui	oui	non
Bucher	oui	oui	oui	non
Dätwyler	oui	oui	oui	non
Landis & Gyr	oui	non	–	–
Metallwaren-Holding	oui	...	oui	non
Oerlikon-Bührle/Unaxis	oui	oui	non	non
Schindler	oui	oui	oui	oui
SIP	oui	...	oui	...
Von Moos	oui	oui	–	–
Zellweger Uster/Luwa	oui	oui	oui	non
Total entreprises familiales	10/10	7/10	7/8	1/8
<i>Entreprises non familiales</i>				
Alusuisse-Lonza	oui	oui	non	non
Ascom	oui	oui	oui	non
BBC/ABB	oui	oui	non	non
Cortailod	oui	oui	–	–
Cossonay	non	non	–	–
Georg Fischer	oui	oui	non	oui
Rieter	oui	oui	non	non
Saurer Holding AG	oui	non	non	non
SIG	oui	oui	non	oui
Sulzer	oui	oui	non	oui
Von Roll	oui	oui	non	non
Total entreprises non familiales	10/11	9/11	1/9	3/9
Total ensemble des entreprises	20/21	16/21	8/17	4/17

... : information manquante

– : société disparue

Sources : *Guide des actions suisses* (1989/1990 et 2000/2001).

que sont les actions nominatives ; nous avons notamment postulé que ces instruments ont contribué à la persistance du capitalisme familial en Suisse. À la fin du siècle, les promoteurs de la valeur actionnariale ont activement milité contre ce type d'instruments de régulation du marché, défavorables aux actionnaires minoritaires. Le tableau 14 montre l'évolution du contrôle de l'accès au capital au cours des années 1990, en comparant la situation entre le début et la fin de la décennie pour les vingt et une sociétés MEM cotées en bourse (MF Bühler étant ainsi exclue).

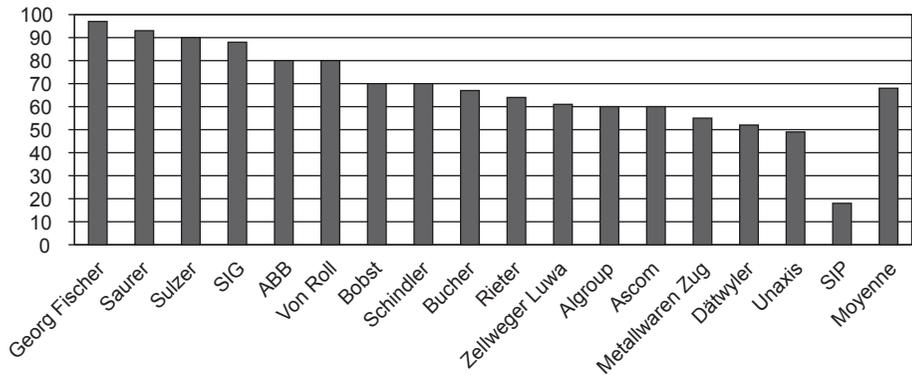
Le tableau 14 ci-contre montre un clair changement entre 1990 et 2000 : alors qu'au début de la décennie, vingt sociétés sur les vingt et une cotées en bourse émettaient différentes catégories d'actions, elles ne sont plus que huit à utiliser cet instrument à la fin du siècle. Le changement a cependant eu essentiellement lieu au sein des entreprises n'étant pas sous contrôle familial : en effet, exception faite d'Oerlikon-Bührle, toutes les sociétés familiales continuent à émettre différentes catégories d'actions à la fin du siècle, confirmant que les familles ont tendance à avoir recours à ce type d'instrument pour préserver leur contrôle sur leurs firmes. À l'inverse, parmi les entreprises non familiales, seule Ascom utilise encore cet instrument au cours de l'année 2000 : or, le conseil d'administration introduit l'action unique à la fin de l'année, après la prise de participation d'Ernst Müller-Möhl.

On constate également une forte diminution des restrictions de transfert (*Vinkulierung*) au sein de toutes les entreprises, qui montre une claire réorientation des stratégies des entreprises en faveur de la valeur actionnariale. Ainsi, en 1989 déjà, Tettamanti décidait d'autoriser l'inscription d'actionnaires étrangers au registre de la société Saurer, déclarant : « *Si notre entreprise perd son caractère suisse, ce sera la faute d'actionnaires suisses qui auront vendu leurs actions et pas celle des étrangers qui les auront acquises* » (*Journal de Genève* 22.09.1989). Cette déclaration marque une rupture radicale avec le discours qui a dominé la gouvernance d'entreprise helvétique pendant la majeure partie du siècle et qui visait à préserver l'économie d'une *Überfremdung*. À l'opposé, Schindler est la seule entreprise familiale à avoir maintenu une restriction d'accès aux étrangers, ceux-ci étant soumis à un quota global de 10 % à la fin du siècle ; en outre, un actionnaire ne peut être inscrit pour plus de 3 % du capital-actions nominatif. Trois autres entreprises, qui ne sont pour leur part pas sous contrôle familial à la fin du siècle, ont cependant elles aussi maintenu des restrictions de transfert sur leurs actions nominatives : celles de Georg Fischer et de Sulzer sont ainsi soumises à une limitation d'inscription et de droit de vote de 5 % et les actionnaires de SIG peuvent également être inscrits jusqu'à seulement 5 % du capital-actions.

Si la plupart des entreprises familiales ont donc « officiellement » renoncé à la *Vinkulierung* au cours de la dernière décennie du siècle, dans plusieurs d'entre elles, les actions nominatives sont concrètement en mains fermes parmi les membres de la famille détenant le contrôle de la firme. Le *free float* permet d'évaluer l'ouverture du capital des sociétés : cet indicateur rend en effet compte de la part de la valeur boursière pouvant faire l'objet d'une négociation effective à la bourse,

la part restante étant en mains fermes. Le graphique 10 ci-dessous montre que sur l'ensemble des dix-sept sociétés MEM de notre étude cotées en bourse à la fin du siècle, la part de capital flottant s'élève en moyenne à 68 %, avec d'un côté Georg Fischer dont le capital est presque complètement ouvert (97 %) et à l'opposé SIP, dont le *free float* est très faible (18 %). Les entreprises familiales ont tendance à se situer en dessous de cette moyenne : en effet, leur part de capital flottant s'élève dans l'ensemble à 55 %, contre 79 % pour les entreprises non familiales. Ainsi, chez Bucher, Dätwyler et Zellweger, les actions nominatives sont en mains fermes. Au final, ces différents indicateurs montrent que même sans avoir recours à des restrictions de transfert, les familles ont été en mesure de préserver le contrôle sur leurs entreprises, en conservant différentes catégories d'actions et en gardant la mainmise sur les actions nominatives.

Graphique 10. Free float des 17 entreprises MEM cotées en bourse en 2000, en pourcent de leur valeur boursière



Évaluation au 30.06.2000.

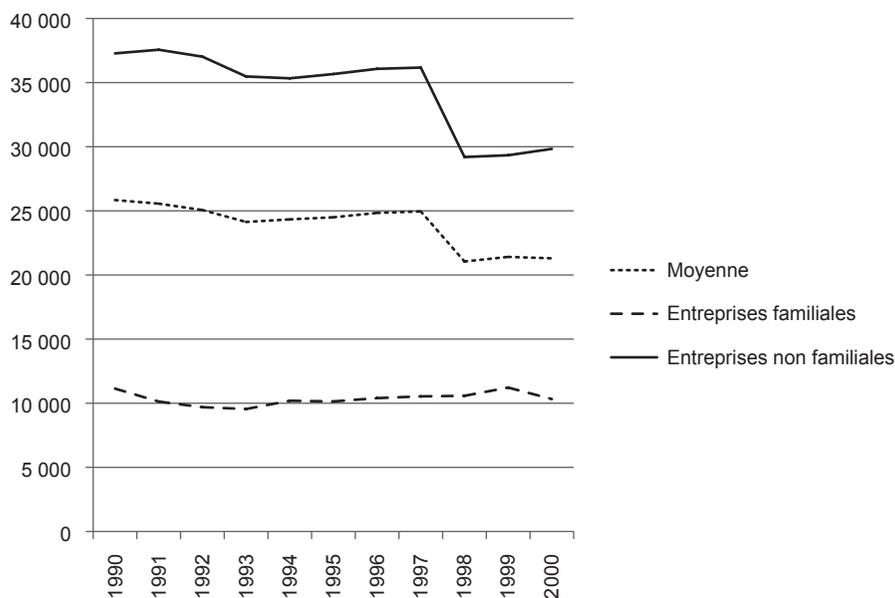
Source : *Guide des actions suisses* (2000/2001).

Enfin, le graphique 11 infra rend compte de l'évolution du nombre d'employés dans les seize entreprises MEM cotées en bourse au cours des années 1990¹²⁸. Nous avons vu que l'une des stratégies des firmes destinées à créer de la valeur actionnariale consiste à effectuer des restructurations impliquant des licenciements massifs, afin de dégager des bénéfices à court terme (*downsize and distribute*). Le graphique ci-dessous montre que dans l'ensemble, les entreprises MEM ont effectivement procédé à des licenciements conséquents au cours de la décennie, puisqu'au total, ces firmes employaient 413 471 personnes en 1990 (soit 25 842 personnes en moyenne par entreprise) et seulement 340 782 personnes en 2000 (soit 21 299 personnes en moyenne par entreprise). Cette chute importante est cependant essentiellement due

¹²⁸ Nous n'avons pas tenu compte de SIP, temporairement mise en faillite en décembre 1966. Voir annexe VII pour le détail par entreprise.

aux entreprises non familiales, et en particulier à ABB, qui se sépare de plus de 53 000 employés en 1998 – soit au moment où le *raider* Martin Ebner détient une prise de participation majoritaire dans le groupe. Les entreprises familiales ont de leur côté maintenu un taux d'emploi stable au cours de la période considérée, avec deux exceptions notables : Schindler, qui est la seule entreprise à avoir constamment accru son nombre d'employés pendant la décennie (de 31 989 personnes en 1990 à 43 334 personnes en 2000) et, à l'opposé, Oerlikon-Bührle, qui est la seule société familiale à avoir procédé à des licenciements considérables (de 26 437 personnes en 1990 à 8 168 personnes en 2000). Si, comme nous l'avons vu, le déclin structurel de l'emploi dans le secteur MEM est en bonne partie dû à la crise que traverse la branche dès les années 1980 et au processus de désindustrialisation issu des progrès techniques, le graphique ci-dessous montre que cette tendance s'est renforcée à la fin des années 1990, période marquée par la première vague de restructurations destinées à créer de la valeur actionnariale (WIDMER 2012).

Graphique 11. Évolution du nombre d'employés dans 16 entreprises MEM, 1990-2000



Sources : *Guide des actions suisses* (1991-2002/2002).

Oerlikon-Bührle (Unaxis depuis 2000) représente ainsi un cas à part parmi nos entreprises encore sous contrôle familial à la fin du siècle : elle est la seule à avoir renoncé à l'émission de différentes catégories d'actions et à avoir procédé à des licenciements massifs au cours de la dernière décennie du siècle. Cette évolution s'explique par la crise que la société connaît dès la fin des années 1980, marquée par de lourdes pertes, qui aboutit à un plan de redressement au début des années 1990.

Les activités de la firme sont alors recentrées sur la construction de machines et sur les prestations de service pour les industries technologiques de pointe. Ce faisant, la société se défait du fabricant de chaussures Bally, du secteur des armes Oerlikon-Contraves et du secteur immobilier en juillet 1999, ainsi que du fabricant d'avions Pilatus. Ce recentrage entraîne une baisse importante du chiffre d'affaires entre 1998 et 1999 et la diminution drastique du nombre d'employés évoquée précédemment et, parallèlement, une hausse de l'action du groupe, montrant ainsi que les actionnaires «*ont réagi au recentrage et anticipent [...] la bonne évolution attendue du groupe*» (*Guide des actions suisses 2000/2001* : 385), comme l'atteste le tableau 15 ci-dessous :

Tableau 15. Impact du recentrage chez Oerlikon-Bührle, 1995-2000

	CHIFFRE D'AFFAIRES (EN MILLIONS DE FR.)	NOMBRE D'EMPLOYÉS	COURS DES ACTIONS NOMINATIVES (EN FR.) ¹
1995	3 814	17 118	136
1996	3 613	17 455	136
1997	3 918	16 331	205
1998	3 631	15 186	310
1999	2 891	14 285	320
2000	3 285	8 168	512

1. Valeur la plus élevée au cours de l'année

Sources : *Guide des actions suisses* (2000/2001 : 384 et 2001/2002 : 388).

Les restructurations mises en places par Oerlikon-Bührle durant la deuxième moitié des années 1990 (simplification de la structure du capital, recentrement sur la *core business* et licenciements) représentent typiquement des stratégies destinées à augmenter la valeur actionnariale de la société. Cette entreprise reste cependant une exception parmi les autres firmes sous contrôle familial qui, dans l'ensemble, sont restées très éloignées de ce type de pratiques à la fin du siècle. Précisons en outre que si la famille Bührle représente toujours l'actionnaire principal du groupe en 2000, c'est le seul cas de figure où la famille n'est présente ni aux fonctions exécutives ni au conseil d'administration de la firme : le plan de restructuration a en effet été mené par Willy Kissling, président du conseil d'administration et administrateur délégué, sans lien de parenté avec la famille Bührle.

Ainsi, notre analyse centrée sur un groupe d'entreprises plus large que celui retenu par Frédéric Widmer (2012) nous permet de nuancer ses résultats. Nous avons vu qu'un certain nombre de tendances nous permet de conclure, avec lui, à l'affirmation des mécanismes de marché dans la gouvernance d'entreprise au sein du secteur MEM au cours des deux dernières décennies du siècle, et plus particulièrement pendant les années 1990 : la croissance de la capitalisation boursière, la montée des

investisseurs institutionnels ou encore la remise en question des anciens mécanismes de contrôle, comme les restrictions de transfert des actions nominatives, sont autant de signes qui témoignent de la financiarisation de l'économie. À quelques exceptions près, les entreprises familiales ont cependant dans l'ensemble été en mesure de résister à ces mutations, ou de s'y adapter. Ainsi, si elles renoncent, pour la plupart d'entre elles, à avoir recours à certains instruments de régulation du marché comme la *Vinkulierung*, elles continuent cependant à émettre différentes catégories d'actions, ce qui a permis aux familles de préserver le contrôle de leurs firmes.

L'analyse sur le long terme du degré de contrôle familial dans la gouvernance d'entreprise au sein du secteur MEM nous permet de tirer deux grandes conclusions. Premièrement, les dirigeants familiaux ont joué un rôle fondamental dans la gouvernance des entreprises MEM pendant la majeure partie du xx^e siècle. Le recours à différents instruments de régulation du marché, comme la distorsion des droits de vote ou la limitation de la transférabilité des actions nominatives, a permis à plusieurs familles fondatrices de maintenir leur contrôle sur l'entreprise malgré son introduction en bourse. Les familles ont également réussi à préserver ce contrôle en n'ouvrant que partiellement leur société au public et en gardant une partie, voire la totalité, des titres privilégiés (actions nominatives) en mains fermes. Nous avons vu, en outre, que ces familles, loin d'être des propriétaires passifs, sont restées systématiquement impliquées dans la direction stratégique de leur firme (présence au conseil d'administration) et également, dans une large mesure, dans la direction exécutive, en particulier par le biais de la fonction d'administrateur délégué, même lorsque la direction générale était confiée à une personne extérieure. Dans plusieurs cas de figure, enfin, la disparition de la famille fondatrice a fait place à l'établissement d'une nouvelle famille, ce qui contribue à expliquer la forte persistance du capitalisme familial au cours du siècle. Dans l'ensemble, les grandes entreprises du secteur MEM ont ainsi largement résisté à l'avènement du capitalisme managérial, puis, dans une moindre mesure, à celui du capitalisme financier : même sous la pression des changements récents en faveur de la création de valeur actionnariale, plusieurs entreprises familiales ont été en mesure de s'adapter et ont montré une forte stabilité au niveau de la composition de leur actionnariat.

Le deuxième constat principal qui s'impose réside dans la grande diversité des parcours dont font preuve ces entreprises familiales. En conséquence, on ne saurait réduire le déclin, partiel et tardif, du capitalisme familial à une seule cause. Plusieurs scénarios principaux se dégagent néanmoins à partir de notre corpus de firmes. Pour commencer, plusieurs entreprises cessent d'être sous contrôle familial avec le manque de descendants susceptibles d'assurer la relève, comme en témoignent les exemples de Rieter, Saurer et Hasler, rappelant ainsi que la survie des firmes familiales reste tributaire du hasard génétique : en effet, comme l'a souligné Jean-Luc Mastin (2005 : 83), la transmission héréditaire de l'entreprise, nécessaire pour préserver son indépendance, n'est possible que si la descendance – mâle – est assurée à temps. Deux autres cas de figure sont ensuite à l'origine de la perte de contrôle des familles. Dans le premier, l'ouverture du capital et la dispersion de l'actionnariat finissent par aboutir à la disparition des familles fondatrices qui,

n'étant plus actionnaires majoritaires, se font évincer dans un moment de crise (BBC et Von Moos¹²⁹). Dans le deuxième cas de figure, les entreprises familiales ont fait l'objet d'attaques délibérées de la part d'investisseurs voulant en prendre le contrôle (Sulzer, Cossonay et Cortaillod). Landis & Gyr témoigne d'un parcours encore différent, puisqu'il semblerait que des conflits internes entre les descendants des fondateurs soient à l'origine de la vente de la société à un acheteur extérieur aux familles fondatrices. Ces différents facteurs ont ainsi contribué au déclin du contrôle familial dans les entreprises retenues dans le cadre de cette recherche au cours du siècle. En outre, avec la taille croissante de la firme et, par conséquent, du capital-actions, l'arrivée d'une nouvelle famille est rendue plus difficile : nous avons en effet vu que l'implantation de nouveaux dirigeants familiaux se concentre essentiellement dans la première moitié du siècle.

Enfin, rappelons deux limites imposées par le choix des entreprises retenues dans le cadre de cette recherche : en nous concentrant sur les firmes présentes sur tout le siècle, notre analyse est susceptible, premièrement, de sous-estimer le renouvellement des firmes familiales. Nous avons partiellement paré à ce biais en analysant la présence des familles dans le contrôle et la direction des grandes entreprises MEM n'appartenant pas forcément à notre corpus de départ pour la fin du siècle, ce qui nous a permis de confirmer la forte persistance du capitalisme familial. L'analyse est plus difficile en ce qui concerne le deuxième biais imposé par notre corpus, à savoir le risque de sous-estimer la mortalité des firmes familiales. Sur les soixante firmes MEM recensées dans la base de données incluant les 110 plus grandes entreprises suisses, dix-neuf disparaissent au cours du siècle, soit 32 % (cf. annexe IV). Quelques éléments peuvent être avancés à cet égard. La majorité d'entre elles sont, nous l'avons vu, rachetées par une entreprise appartenant à notre corpus. D'autres entreprises fusionnent avec une firme n'appartenant pas à notre groupe de départ (Paillard, Metallwerke Dornach et Metallwerke Selve).

Il conviendrait ainsi de déterminer dans quelle mesure ces firmes sont alors sous contrôle familial. Par exemple, la société Paillard perd progressivement son caractère familial avant sa fusion avec la société Precisa AG (1974) à la mort d'Édouard Thorens (1888-1954), lié à la famille fondatrice Paillard, avec la nomination d'un directeur général complètement étranger aux familles propriétaires (Tissot 1987 : 20). L'usine métallurgique Metallwerke Selve, ouverte en 1895 à Thoun par Gustav Selve (1842-1909) et reprise par son fils Walther et l'épouse de ce dernier, Else, a également été revendue en 1979 par leurs descendants au financier Werner K. Rey¹³⁰, avant la fusion avec Metallwerke Dornach et Boillat (1986). On trouve en revanche encore un descendant d'Albert Buss (1862-1912), qui fonde en 1884 la société d'ingénierie bâloise Buss, à la tête de la société¹³¹ lorsque celle-ci est intégrée au groupe Georg Fischer en 1979. Il conviendrait de déterminer, dans ce cas de figure,

¹²⁹ Rappelons que la disparition des familles dans le contrôle d'AIAG reste plus floue et qu'il est possible que les descendants des fondateurs se soient tout simplement progressivement désinvestis de l'entreprise, sans forcément se faire évincer.

¹³⁰ BÄHLER Anna, fiche « Selve », in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 10.07.2011.

¹³¹ Alfred Buss (*1920), petit-fils d'Albert.

si ce rachat constitue un choix de la famille ou une perte de contrôle involontaire. La fabrique de machines à tricoter fondée en 1867 par Henri-Édouard Dubied (1823-1878) témoigne encore d'un autre parcours, puisque l'entreprise est liquidée en 1988 après avoir perduré sous le contrôle de la famille fondatrice pendant cinq générations (BLÖCHLINGER 2007); cet exemple reste cependant isolé.

Enfin, un dernier cas de figure semble émerger : plusieurs entreprises se reconver-tissent dans d'autres secteurs à la fin du siècle. Ainsi, Sprecher & Schuh, issue de la reprise de la fabrique d'appareils électriques Orion SA en 1900 par Carl Sprecher et Hans Fretz, se réoriente dans le domaine de la logistique dès 1994 (désormais Swisslog). La société faïtière Maag Zahnräder und Maschinen AG (dès 1920), regroupant les entreprises fondées par Max Maag dès 1913, est transformée dans les années 1990 en société immobilière après la vente des différentes sociétés de production. L'entreprise de laminoirs à fils Vereinigte Drahtwerke de Bienne, constituée en société anonyme en 1914, est également transformée en société financière et immobilière au début des années 1990. Il semblerait cependant que dans ces trois cas, les familles fondatrices ont disparu de l'entreprise avant sa reconversion. Une piste de recherche ultérieure consisterait ainsi à procéder à une analyse systématique de la dimension familiale au sein de ces entreprises, afin d'avoir une vision plus large des facteurs à l'origine du déclin du contrôle familial dans les grandes firmes MEM.

III

LES RÉSEAUX DU POUVOIR PATRONAL

6 LE RÉSEAU INTERFIRMES

Afin de comprendre comment les firmes MEM interagissent entre elles et avec les autres secteurs économiques suisses – la question de fond consistant à déterminer si cette interaction se fait sur un mode compétitif ou coopératif –, ce chapitre examine l'évolution des liens entretenus à la fois entre les vingt-deux entreprises MEM et avec le reste des 110 plus grandes firmes suisses. En partant d'une recherche antérieure portant sur l'évolution du réseau des 110 plus grandes firmes suisses (SCHNYDER *et al.* 2005), nous nous focalisons plus spécifiquement sur ce qu'on peut appeler le « sous-réseau » de nos vingt-deux entreprises MEM. Nos résultats nous permettent d'apporter en particulier un élément nouveau. En effet, les études portant sur le réseau des grandes entreprises suisses ont jusqu'à présent surtout insisté sur la place et le rôle central des banques. Sans remettre en question l'importance de ce secteur au sein du réseau interfirmes et, plus largement, au sein du système suisse de gouvernance d'entreprise pendant la majeure partie du siècle, le cas du secteur MEM nous permet de mettre en lumière une nouvelle dimension, complémentaire, à savoir la place prépondérante occupée par les firmes familiales. On observe par ailleurs le développement croissant d'*interlocks* intrasectoriels, donc entre les différentes entreprises MEM, confirmant l'hypothèse d'une coordination patronale ancrée au moins en partie dans les réseaux interfirmes. Les liens interfirmes connaissent cependant un important déclin durant les deux dernières décennies du siècle, marquées par l'apparition d'un mode d'interaction plus compétitif.

INTERLOCKS, BANQUES ET ENTREPRISES FAMILIALES

La place et le rôle des banques dans le réseau interfirmes représentent une question récurrente depuis qu'on cherche à comprendre les modes d'organisation des grandes entreprises à l'aide de l'analyse de réseau. Ainsi, la plupart des études portant sur le réseau interfirmes en Suisse se sont essentiellement focalisées sur cette question.

À l'inverse, la place des familles et des entreprises familiales a presque systématiquement été délaissée par ces études, en Suisse comme ailleurs. Puisqu'on constate une forte persistance du capitalisme familial au cours du xx^e siècle, il apparaît nécessaire de réintégrer cette dimension dans l'analyse du réseau interfirmes.

La place centrale des banques dans le réseau des entreprises suisses

Plusieurs recherches ont mis en évidence l'existence d'un réseau d'interconnexions denses entre les grandes firmes helvétiques. La première ayant eu recours à une analyse systématique des liens entre les conseils d'administration est celle de Jean-Paul Schreiner (1984), portant sur trente-six grandes entreprises suisses issues des secteurs bancaire, assurantiel et industriel pour l'année 1980. Cette contribution a souligné, d'une part, la forte imbrication existant entre les sociétés financières et les entreprises industrielles et, d'autre part, la position centrale occupée par les banques et les compagnies d'assurance dans le réseau. L'auteur relativise néanmoins l'hypothèse d'un capitalisme dominé par les banques, en montrant que ce réseau constitue « *une structure centralisée mais non exclusive qui serait une preuve de la capacité des grandes sociétés suisses à établir un mode de prise de décisions stratégique coordonnée, excluant au maximum les conflits entre les différentes composantes du réseau* » (SCHREINER 1984: 91). Il conclut en outre: « *Il existe [...] certaines présomptions qui nous font plutôt pencher vers un mode de structuration du capital financier helvétique sous une forme oligarchique à cause de l'influence de la propriété familiale dans la plupart des grandes sociétés* » (SCHREINER 1984: 93). Le constat reste cependant à l'état de « présomptions », puisque la question de la propriété familiale est plus évoquée ponctuellement qu'intégrée de manière systématique dans l'analyse. Il en va de même de la question du « *jeu des solidarités familiales* » mentionnée par l'auteur et faisant référence, de manière un peu confuse, à la fois à la présence de la dynastie fondatrice dans l'entreprise familiale et à son rayonnement dans d'autres sociétés (SCHREINER 1984: 91). Malgré ces limites, cette étude a le mérite d'ouvrir deux pistes de recherche intéressantes: celle des liens entre les banques et l'industrie, et celle de la place du capitalisme familial. Comme mentionné précédemment, c'est surtout la première dimension qui a jusqu'à présent fait l'objet des recherches portant sur le réseau des grandes entreprises suisses. Ainsi, l'étude de Rusterholz (1985), basée sur les 250 plus grandes firmes pour l'année 1976, montre que le réseau possède à cette époque une structure assez dense et fortement centralisée autour des trois plus grandes banques du pays – la SBS, l'UBS et le Crédit suisse – et de la Banque nationale suisse (BNS). Dans son analyse portant sur les liens entre les 300 plus grandes sociétés du pays pour l'année 1995, Michael Nollert confirme la place centrale des banques dans le réseau: « *Hence, the network structure has changed little over two decades. [...] the findings largely support the bank hegemony model* » (NOLLERT 1998: 45).

L'étude de Schnyder *et al.* (2005) intègre pour la première fois une perspective diachronique à l'analyse du réseau interentreprises, en s'intéressant à l'évolution des liens entre les 110 plus grandes firmes suisses au cours du xx^e siècle. Les auteurs

distinguent trois phases : l'émergence et la formation du réseau pendant le premier tiers du siècle, la consolidation des liens jusqu'aux années 1980 et leur déclin durant les deux dernières décennies. Si leurs résultats confirment la place centrale des banques pendant la majeure partie du siècle, ces auteurs relativisent, comme Schreiner (1984), l'hypothèse d'un contrôle formel exercé par les banques sur les entreprises, en démontrant que les liens sont en fait de nature souvent réciproque : les banquiers siègent dans les conseils des grandes entreprises industrielles, mais les industriels siègent également dans les conseils des banques (SCHNYDER *et al.* 2005 : 53 ; NOLLERT 1998 : 53-54 ; GINALSKI *et al.* 2014). En outre, leur étude fait apparaître une rupture majeure au cours de la dernière décennie du siècle, liée au désengagement progressif des banques par rapport au secteur industriel, qui explique pour une grande part la forte érosion des liens au sein du réseau (cf. chapitre 2). Enfin, en ce qui concerne plus spécifiquement le secteur MEM, Frédéric Widmer a montré, pour la période 1970-2008 et à partir d'un groupe de onze firmes, que les dirigeants de la branche représentent un groupe économique fortement organisé par le biais d'organisations patronales, mais également « à travers un réseau particulièrement dense d'interconnexions entre les conseils d'administration des principales entreprises », bien qu'il constate également un déclin des liens à la fin de la période considérée (WIDMER 2012 : 124).

Analyse de réseau et capitalisme familial

Si les recherches ayant recours à l'analyse de réseau pour appréhender les relations entre les entreprises n'ont cessé d'augmenter durant les dernières décennies, la question du capitalisme familial reste étonnamment largement absente de ce champ d'études. Les *interlocks* ont même souvent été appréhendés en tant que structures ayant supplanté les liens familiaux : « *As a means to coordinate business transactions, the corporate network spread throughout the entrepreneurial world, thereby supplanting family ties* » (WINDOLF 2009 : 443 ; JACKSON 2001, cf. chapitre 2). L'étude de Zeitlin *et al.* (1974) sur les grandes entreprises chiliennes est l'une des premières à avoir au contraire utilisé l'analyse de réseau pour remettre en question la présupposée séparation des fonctions entre propriété et contrôle dans l'entreprise et mettre en évidence la persistance du contrôle familial. Elle a notamment contribué à l'élaboration du *family-control model* que nous avons présenté auparavant (cf. chapitre 3), qui postule que les familles jouent un rôle central dans les mécanismes de contrôle au sein du réseau interfirmes. Ce modèle a néanmoins été peu testé empiriquement jusqu'à présent, y compris pour le cas suisse. Réciproquement, les études portant sur le capitalisme familial helvétique n'ont, à notre connaissance, jamais eu recours à une analyse de réseau.

Ainsi, au vu de l'importance des réseaux d'interconnexions entre les grandes entreprises suisses d'une part et de la persistance du capitalisme familial d'autre part, il nous apparaît nécessaire de s'interroger sur la position des firmes familiales et des dirigeants familiaux au sein de ce réseau interfirmes. Au lieu d'appréhender les *interlocks* entre les firmes comme une structure ayant supplanté les liens familiaux dans les mécanismes de coopération et de coordination entre les élites économiques,

nous postulons au contraire que, dans le cas de la Suisse, liens interfirmes *et* liens familiaux ont contribué, pendant la majeure partie du siècle, à renforcer ce système de coordination. Afin de vérifier cette hypothèse, nous analysons l'évolution du sous-réseau constitué par les liens entretenus par nos 22 entreprises MEM au sein des 110 plus grandes firmes suisses¹³²: le sous-réseau qui nous intéresse est donc constitué par le cumul des égo-réseaux de ces 22 firmes. La première partie de l'analyse se concentre spécifiquement sur la dimension du capitalisme familial, en mettant en évidence la place des entreprises familiales et des liens familiaux dans le réseau interfirmes. La deuxième partie se concentre quant à elle sur les liens multiples entre les sociétés (au moins deux membres en commun), mieux à même de rendre compte d'un processus de coopération entre les entreprises.

LES ENTREPRISES FAMILIALES DANS LE RÉSEAU INTERFIRMES MEM

Afin de mieux rendre compte de la place des entreprises familiales et des dirigeants familiaux dans le réseau interfirmes du secteur MEM, nous commençons par présenter les principales caractéristiques de ce réseau et son évolution globale au cours de la période qui nous intéresse. L'analyse se concentre ensuite plus spécifiquement sur la place des entreprises familiales à la fois au niveau des *interlocks* et des éventuels *liens familiaux* supplémentaires. Par liens familiaux supplémentaires, nous entendons les liens formés par des membres de la famille à la tête d'une de nos vingt-deux entreprises MEM qui siègeraient dans une ou plusieurs des plus grandes firmes suisses, mais pas dans celle contrôlée ou dirigée par leur propre famille. Cette démarche a l'intérêt de mettre en évidence le rayonnement des familles dans le réseau et de dépasser ainsi une approche centrée uniquement sur l'entreprise familiale. Pour ce faire, nous avons procédé à une recherche systématique (dans la mesure des informations disponibles) des membres des familles à la tête d'une de nos vingt-deux entreprises MEM dans les organes dirigeants des 110 plus grandes entreprises suisses recensées dans la base de données sur les élites suisses au xx^e siècle. Nos résultats montrent que jusqu'aux années 1980, les liens au sein du sous-réseau MEM se consolident et se densifient fortement et reposent en grande partie sur les entreprises familiales et les dirigeants familiaux. La fin du siècle est cependant marquée à la fois par l'érosion du capitalisme familial et le déclin des liens.

Caractéristiques générales du sous-réseau MEM

Comme Schnyder *et al.* (2005) l'ont montré, le réseau des 110 plus grandes entreprises suisses connaît trois phases principales: la formation des liens (1910-1937), leur consolidation (1937-1980) et, enfin, le déclin des interconnexions à la fin du siècle (1980-2000). Ces différentes phases apparaissent clairement dans

¹³² Les 110 plus grandes entreprises helvétiques sont celles identifiées dans le cadre du projet sur les élites suisses au xx^e siècle (<http://www.unil.ch/iepi/page54315.html>).

le tableau 16 ci-dessous, qui montre l'évolution de la cohésion du réseau au cours du siècle, exprimée à travers deux indicateurs différents: la *densité*, qui mesure le nombre de liens existant en tant que proportion du nombre maximum de liens possible (DE NOOY *et al.* 2005: 63), et l'*average degree*, qui correspond au nombre moyen de liens par entreprise¹³³.

Tableau 16. *Évolution de la cohésion du réseau des 110 plus grandes entreprises suisses, 1910-2000*

	1910	1937	1957	1980	2000
<i>Densité</i>	5,1 %	7,3 %	7,9 %	7,8 %	3,9 %
<i>Average degree</i>	5,6	8,0	8,5	8,4	4,2

Source: Calculs effectués avec le logiciel Pajek à partir de la base de données élites suisses au XX^e siècle.

Nos résultats montrent que le sous-réseau MEM suit globalement la même évolution que le réseau plus large dans lequel il s'insère. En effet, jusqu'au début des années 1980, le nombre moyen de liens par entreprise faisant partie du sous-réseau (*average degree*¹³⁴) augmente de manière constante, de même que le nombre total de firmes connectées aux vingt-deux entreprises MEM; puis, à la fin du siècle, ces indicateurs déclinent de manière importante et retombent même en dessous du niveau de 1910 (cf. tableau 17). Nos résultats montrent en outre qu'en 1910, en 1937 et, dans une moindre mesure, en 1957, certains membres des familles à la tête des vingt-deux entreprises MEM exercent une fonction uniquement dans une autre firme que celle dirigée ou contrôlée par les membres de leur famille (liens familiaux). En tenant compte de ces liens, l'*average degree* et le nombre d'entreprises connectées aux vingt-deux sociétés MEM augmentent légèrement.

La densification des liens jusqu'aux années 1980 s'explique en partie par la taille croissante des entreprises, qui aboutit à une augmentation progressive de la taille du conseil d'administration jusqu'aux années 1980 (cf. tableau 17 infra, première ligne), favorisant ainsi l'augmentation potentielle des interconnexions. Mais, pour que le réseau se densifie, il faut qu'il y ait également, en parallèle, un accroissement du nombre de membres communs entre les firmes¹³⁵. C'est bien ce qu'on observe pour notre cas, puisque le nombre de liens par firmes (*average degree*) augmente fortement durant la même période: chaque entreprise est liée en moyenne à cinq autres

¹³³ Voir annexe VIII pour la liste des entreprises les plus centrales.

¹³⁴ Comme DE NOOY *et al.* (2005: 64) l'ont souligné, l'*average degree* « *is a better measure of overall cohesion than density because it does not depend on network size* ». Étant donné que, dans le cas qui nous intéresse, la taille des réseaux varie effectivement d'une année à l'autre, cet indice a été retenu plutôt que celui de la densité.

¹³⁵ Les membres des conseils d'administration ne sont en effet pas forcément recrutés au sein d'autres entreprises suisses: ils peuvent venir, par exemple, de firmes étrangères ou d'autres milieux que celui de l'entreprise (politique, droit...). L'augmentation de la taille du conseil d'administration n'aboutit donc pas forcément à une densification du réseau interfirmes.

Tableau 17. Caractéristiques générales du sous-réseau des 22 entreprises MEM, 1910-2000

	1910	1937	1957	1980	2000
Taille moyenne du CA (22 entreprises MEM)	6,0	7,1	7,6	9,0	7,9
<i>Average degree (interlocks seulement)</i>	4,8	6,8	7,4	8,5	4,4
<i>Average degree (interlocks et liens familiaux)</i>	4,9	7,0	7,4	8,5	4,4
Nombre total de firmes liées aux 22 entreprises MEM (interlocks seulement)	48	55	58	62	49
Nombre total de firmes liées aux 22 entreprises MEM (interlocks et liens familiaux)	51	59	60	62	49

CA : conseil d'administration

firmes en 1910 et à plus de huit en 1980. Le nombre total de firmes connectées aux vingt-deux entreprises MEM augmente également progressivement durant cette période (cf. dernière ligne du tableau 17 supra), ce qui signifie que l'accroissement des liens résulte, du moins partiellement, de l'intégration de nouvelles entreprises dans le sous-réseau. Si la taille des conseils d'administration des entreprises MEM s'est agrandie, ce processus s'est donc déroulé de manière relativement fermée, puisque les nouveaux membres ont été en grande partie recrutés parmi ces entreprises elles-mêmes ou parmi d'autres grandes sociétés helvétiques. En ce sens, la densification du réseau relève bien d'un choix stratégique de la part des acteurs. Ce cumul croissant des mandats est en outre autorisé par le cadre législatif, qui ne limite pas le nombre de sièges qu'un administrateur peut détenir. En effet, alors que l'Allemagne par exemple introduit une limitation – modérée – du nombre de mandats par administrateur à vingt en 1931, puis dix en 1937, en Suisse, les propositions d'amendement de la gauche allant dans cette direction sont refusées par la majorité de droite du Parlement lors de la révision du droit des SA de 1936 (DAVID *et al.* 2015 : 225). La fin du siècle est cependant marquée par une désagrégation des liens qui, nous y reviendrons, s'explique principalement par l'internationalisation croissante des firmes et l'impact de la valeur actionnariale sur les stratégies des entreprises.

Jusqu'aux années 1980, les vingt-deux entreprises MEM développent principalement des liens avec des sociétés de leur propre branche et avec des banques ou des sociétés financières, aucun autre secteur ne se démarquant de manière parlante pendant la période considérée. Le renforcement des liens intrasectoriels va dans le sens d'une relation entre les entreprises de type coopérative, plutôt que concurrentielle. Si tous les liens diminuent considérablement à la fin du siècle, on constate néanmoins dans le tableau 18 ci-dessous que le déclin de la cohésion du sous-réseau MEM, qui témoigne des transformations profondes de la gouvernance d'entreprise en Suisse durant les deux dernières décennies du siècle, est avant tout dû au retrait du secteur bancaire et, dans une moindre mesure, à une érosion des liens avec les autres secteurs industriels, puisqu'on observe la relative persistance des liens intrasectoriels.

Tableau 18. Average degree des 22 entreprises MEM, par secteur

	1910	1937	1957	1980	2000
Average degree : MEM-MEM	1,2	2,5	3,1	3,6	2,5
Average degree : MEM-BQSF	1,4	2,5	2,7	3,2	1,5
Average degree : MEM-autres secteurs	1,2	2,2	2,6	3,5	2,0
Average degree : tous secteurs	2,1	3,7	4,3	5,3	3,1

Le tableau 19 ci-dessous indique le nombre de liens pour chaque entreprise MEM et chaque date. Ce nombre se réfère à la *all degree centrality*, c'est-à-dire au nombre total de firmes auxquelles chaque entreprise est liée. Selon cet indicateur, la firme la plus centrale est donc celle qui a le plus de connexions¹³⁶. On constate que quelques entreprises occupent une position centrale dans le réseau pendant toute la période considérée : Sulzer et BBC/ABB apparaissent en effet systématiquement parmi les cinq firmes les plus centrales et Georg Fischer, Von Roll et AIAG/Alusuisse y figurent également de manière récurrente. Ces firmes font toutes partie des 110 plus grandes entreprises suisses sur l'ensemble de la période considérée ; elles existent en outre toutes sous la forme d'une société anonyme en 1910 déjà – exception faite de Sulzer qui est organisée en nom collectif jusqu'en 1914 – et disposent ainsi dès le départ d'un conseil d'administration relativement large, d'où leur intégration précoce dans le réseau. À l'inverse, la majorité des firmes isolées (c'est-à-dire qui ne sont connectées à aucune autre entreprise) en 1910 ne sont pas encore des entreprises de grande envergure, ce qui explique leur intégration plus tardive dans le réseau. Certaines d'entre elles n'existent en outre pas encore sous la forme d'une société anonyme. C'est typiquement le cas de Bobst, dirigée alors uniquement par Joseph Bobst (1862-1935), ou encore de Bucher, gérée par Johann Bucher-Manz (1843-1919) et son fils Jean Bucher-Guyer (1875-1961).

Tableau 19. Nombre de liens des 22 entreprises MEM avec une autre firme du sous-réseau MEM (*all degree centrality*), par ordre décroissant

(Entre parenthèses le nombre de liens ; en gris les entreprises familiales)

RANG	1910	1937	1957	1980	2000
1	Georg Fischer (22)	BBC (25)	Sulzer (31)	BBC (32)	Sulzer (13)
2	BBC (12)	Sulzer (23)	BBC (26)	Alusuisse (27)	Rieter (12)

¹³⁶ Comme dans le cas de l'*average degree*, cette mesure ne prend pas en compte la *valeur* du lien : que deux entreprises soient interconnectées par un ou plusieurs membres communs revient ici au même et compte dans tous les cas pour un lien simple (nous reviendrons sur la question des liens multiples dans la section « Coordination et contrôle » qui suit).

RANG	1910	1937	1957	1980	2000
3	Von Roll (9)	Georg Fischer (22)	Georg Fischer (25)	Sulzer (23)	ABB (9)
4	AIAG (8)	Saurer (16)	AIAG (19)	Rieter (21)	Georg Fischer (8)
5	Sulzer (5)	AIAG (15)	Cossonay (14)	Von Roll (17)	Dätwyler (8)
6	Cossonay (5)	Von Roll (14)	Saurer (12)	Saurer (17)	Zellweger Luwa (8)
7	SIG (4)	Cossonay (10)	Von Roll (9)	Schindler (15)	Metallwaren Zug (7)
8	Rieter (3)	SIG (10)	SIP (8)	Landis & Gyr (14)	Von Roll (7)
9	Metallwaren Zug (3)	Rieter (6)	Cortailod (8)	SIP (14)	Unaxis (7)
10	Cortailod (3)	SIP (6)	SIG (8)	SIG (11)	Alusuisse (7)
11	Von Moos (2)	Von Moos (3)	MF Bühler (7)	Cossonay (10)	MF Bühler (7)
12	Oerlikon-Bührle (1)	Oerlikon-Bührle (3)	Rieter (6)	Georg Fischer (10)	Bucher (6)
13	Bucher (0)	Cortailod (3)	Landis & Gyr (5)	Von Moos (8)	Bobst (6)
14	Hasler (0)	Zellweger Uster (2)	Hasler (5)	Hasler (8)	SIG (6)
15	Schindler (0)	MF Bühler (2)	Bobst (3)	Dätwyler (6)	Schindler (4)
16	Zellweger Uster (0)	Bobst (1)	Zellweger Uster (3)	Bobst (5)	Ascom (3)
17	Dätwyler (0)	Schindler (1)	Schindler (1)	MF Bühler (5)	SIP (1)
18	Landis&Gyr (0)	Dätwyler (0)	Oerlikon-Bührle (0)	Oerlikon-Bührle (5)	Saurer (0)
19	MF Bühler (0)	Hasler (0)	Metallwaren Zug (0)	Metallwaren Zug (4)	–
20	Bobst (0)	Bucher (0)	Von Moos (0)	Cortailod (3)	–
21	Saurer (0)	Metallwaren Zug (0)	Dätwyler (0)	Zellweger Uster (2)	–
22	SIP (0)	Landis & Gyr (0)	Bucher (0)	Bucher (2)	–

Densification des liens et place centrale des entreprises familiales (1910-1980)

Les figures 2 à 6 infra montrent de quelle manière les liens s'articulent aux cinq dates considérées. Les vingt-deux entreprises MEM retenues dans le cadre de cette recherche sont indiquées en jaune, leur taille ayant été rendue proportionnelle au degré de capitalisme familial selon nos résultats présentés au chapitre 4 : la plus grande taille

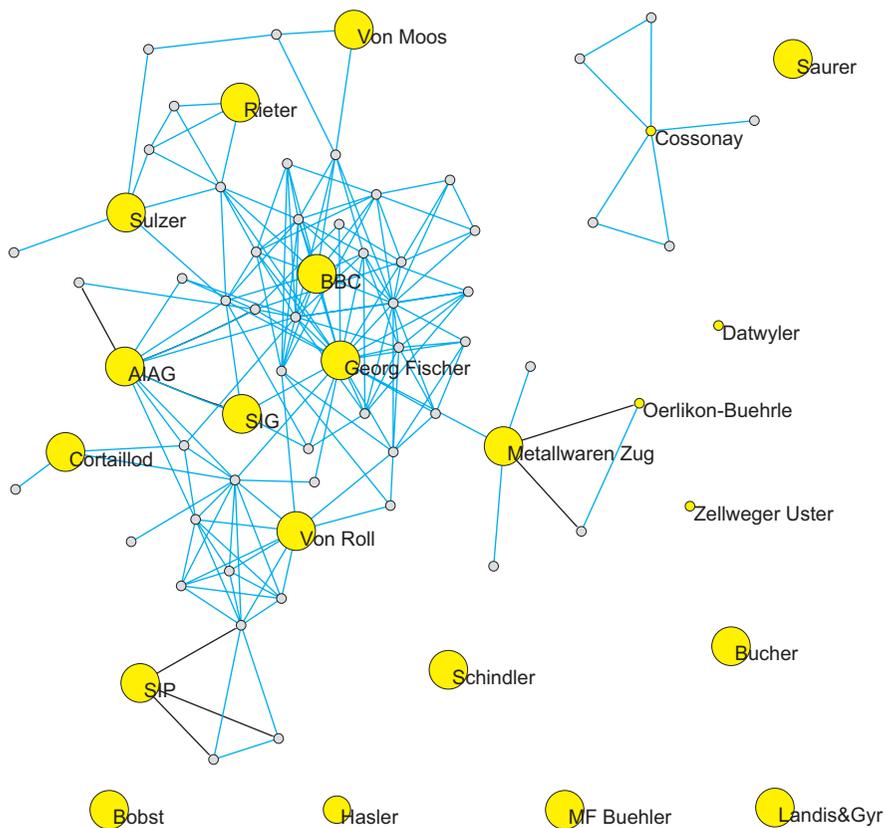
indique les sociétés contrôlées et dirigées par un membre de la famille (par exemple AIAG, figure 2), la taille moyenne désigne celles qui sont seulement contrôlées par une famille (par exemple Hasler, figure 2), tandis que la plus petite taille signifie qu'il ne s'agit pas d'une entreprise familiale (à noter que la dimension familiale n'est représentée que pour ces vingt-deux entreprises MEM et non pour les autres sociétés auxquelles elles sont liées). Les liens formés par les membres communs entre les conseils d'administration sont indiqués en bleu, sans tenir compte des liens multiples, qui font l'objet de la deuxième partie de l'analyse : ainsi, même si deux firmes partagent plusieurs membres en commun, la relation est indiquée par un lien simple. Les liens formés par un membre de la famille ne siégeant pas dans l'entreprise familiale, mais dans une autre firme du sous-réseau, sont indiqués en noir. Sans décrire de manière exhaustive les interconnexions entre les firmes, nous revenons pour chaque date sur les caractéristiques principales du sous-réseau, en insistant sur la dimension familiale.

Au début du siècle, les liens sont encore peu denses, neuf entreprises MEM parmi les vingt-deux étant complètement isolées (cf. figure 2). Trois sociétés familiales occupent une position centrale dans le réseau naissant : Georg Fischer (liée à vingt-deux entreprises), BBC (liée à douze entreprises) et Von Roll (liée à neuf entreprises). Si la majeure partie des liens du sous-réseau MEM reposent sur des membres communs entre les conseils d'administration, on peut identifier en outre cinq liens (en noir) purement « familiaux » créés par des personnes ne siégeant pas dans l'entreprise contrôlée ou dirigée par leur famille, mais uniquement dans une ou plusieurs autres des 110 firmes. C'est le cas de Werner Weber-Honegger (1851-1912), à l'origine des deux liens unissant Metallwaren Zug à MF Honegger d'une part et à Oerlikon-Bührle d'autre part. Metallwaren Zug n'est connectée à aucune de ces deux entreprises par un administrateur commun ; elle est cependant contrôlée et dirigée par un membre de la famille de Werner Weber-Honegger, puisque le petit-fils du cousin au deuxième degré de ce dernier, Oscar Weber-Künzli (1868-1952), en est le président et l'administrateur délégué. Werner Weber-Honegger est quant à lui président du conseil d'administration d'Oerlikon-Bührle et vice-président du conseil de MF Honegger, entreprise fondée par le père de son beau-père, Caspar Honegger (1804-1883). Albert Turretini (1852-1927) est à l'origine de liens similaires entre SIP, dirigée dès 1870 par son frère Théodore Turretini (1845-1916), et trois sociétés financières : la Société financière franco-suisse, la Société franco-suisse pour l'électricité et la Société financière italo-suisse (SFIS)¹³⁷. AIAG est quant à elle liée à trois autres entreprises par des liens familiaux. Emil Huber-Stockar (1865-1939), fils de Peter Emil Huber (1836-1915), un des trois cofondateurs de l'Aluminium Industrie Aktien Gesellschaft, dirige la MFO, également fondée par son père, et occupe un siège au conseil d'administration de la Zurich Assurance. Quant à Gustave Naville-Neher (1848-1929), autre cofondateur d'AIAG, il est lié, par le biais de son mariage avec Charlotte Neher, à l'entreprise SIG, dirigée par le cousin de Charlotte, Robert Neher (1838-1925). L'exemple d'AIAG montre que dans certains cas, les liens familiaux viennent renforcer les liens

¹³⁷ Les données relatives au conseil d'administration de SIP étant partiellement manquantes pour 1910, il n'est cependant pas exclu qu'Albert Turretini y siège cette année-là.

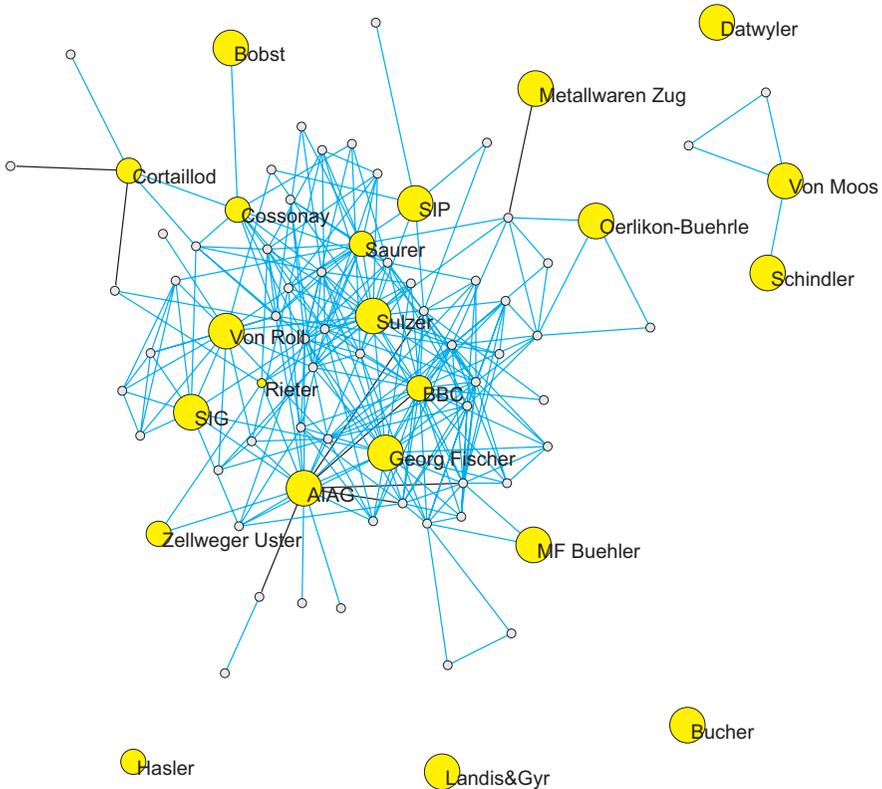
entre conseils d'administration: en effet, l'entreprise est également interconnectée à MFO par Peter Emil Huber (1836-1915), qui préside leurs conseils d'administration respectifs, et à SIG par Hermann Frey-Jezler (1844-1928), qui préside le conseil d'administration de SIG et siège chez AIAG.

Figure 2. Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1910, interlocks et liens familiaux



Pendant les trois décennies suivantes, les 22 entreprises MEM continuent de développer des liens entre elles et avec les 110 plus grandes firmes suisses, le sous-réseau devenant plus dense et plus cohésif (cf. figure 3 infra). BBC (25 liens) et Georg Fischer (22 liens) restent parmi les sociétés les plus centrales, avec Sulzer (23 liens). La forte intégration des firmes familiales dans le réseau repose en partie sur des administrateurs extérieurs siégeant dans ces sociétés, mais également sur les dirigeants familiaux qui exercent des mandats extérieurs et qui contribuent ainsi à tisser des liens entre les entreprises (cf. chapitre 9).

Figure 3. Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1937, interlocks et liens familiaux



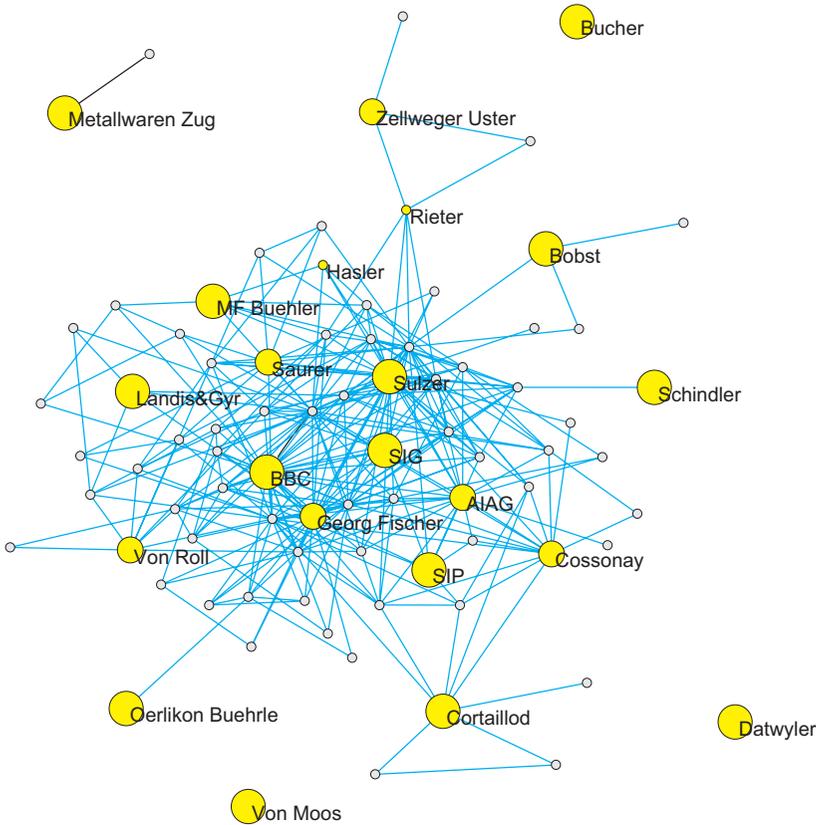
Plusieurs membres des familles à la tête des vingt-deux entreprises MEM exercent en outre une ou plusieurs fonctions uniquement dans d'autres firmes que celle appartenant à leur famille. On retrouve ainsi Emil Huber-Stockar, fils d'un des fondateurs d'AIAG, aux conseils d'administration de la Zurich Assurance et de la société financière Motor-Columbus, en 1937. Henri A. Naville-Muralt (1875-1939), fils de Gustave Naville-Neher, autre fondateur d'AIAG, préside le conseil d'administration de BBC, siège à la Bâloise Assurance et à la Société financière italo-suisse. Ils sont ensemble à l'origine des liens familiaux unissant AIAG à ces cinq entreprises qui ne possèdent autrement aucun administrateur commun avec la société métallurgique. Harry Weber-Zoller (*1883), fils de Werner Weber-Honegger et, partant, lié aux Weber présents chez Metallwaren Zug (voir ci-dessus), occupe la fonction d'administrateur délégué chez MF Honegger. Enfin, Sydney de Coulon (1889-1976), membre de la famille de Coulon à la tête de la câblerie et tréfilerie Cortaillod, ne rejoint l'entreprise familiale qu'en 1946; en 1937, il siège aux conseils d'administration de deux entreprises horlogères, Ebauches et Asuag.

La forte persistance du capitalisme familial et la consolidation des interconnexions entre les conseils d'administration des grandes entreprises au cours de la première moitié du xx^e siècle sont bien illustrées par le sous-réseau de 1957 (cf. figure 4 infra). Avec 31 liens, Sulzer occupe la position la plus centrale : son conseil d'administration est composé de 19 personnes, qui exercent en tout 84 mandats dans les 110 plus grandes entreprises suisses cette année-là, ce qui représente en moyenne un peu plus de quatre mandats par personne ; sept administrateurs font partie de la famille fondatrice, dont deux par alliance. À l'opposé, certaines firmes restent encore isolées du réseau (Bucher¹³⁸, Dätwyler, Schindler et Von Moos), bien qu'elles soient de moins en moins nombreuses. Dans le cas de Dätwyler, la relative fermeture de la société et le parcours atypique d'Adolf Dätwyler (1883-1958) qui, nous l'avons vu, n'appartient pas aux grandes familles helvétiques et peut être considéré comme un *self-made man*, représentent probablement un facteur explicatif de l'intégration tardive de la société dans le réseau : en 1957, le conseil d'administration n'est en effet composé que des membres de la famille d'Adolf et aucun d'entre eux n'exerce un mandat dans une autre firme. Enfin, Metallwaren Zug et MF Honegger sont toujours unies par un lien purement familial : Gerold Weber (*1891), fils de Werner et frère d'Harry (voir plus haut), siège en effet au conseil d'administration de la seconde société. On observe un deuxième lien familial dans le sous-réseau MEM de 1957 : Fritz Funk jr. (1857-1938), fils du cousin de Walter Boveri (1865-1924), l'un des fondateurs de BBC, est directeur de Motor-Columbus depuis 1943. Les deux sociétés sont cependant également liées par le biais de quatre administrateurs communs, ce qui s'explique par le fait que la société financière a été créée à l'origine pour financer les installations électriques de BBC.

Le sous-réseau MEM continue de se densifier et de devenir plus cohésif jusqu'au début des années 1980, qui représentent, parmi les cinq dates retenues, son point culminant au niveau des interconnexions : d'une part, c'est en 1980 que l'*average degree* est le plus élevé (8,4) et, d'autre part, on n'observe aucune firme isolée, contrairement aux dates précédentes. Le réseau de 1980 rend compte de l'érosion partielle du capitalisme familial mise en évidence dans la partie précédente : huit entreprises sur les vingt-deux ne sont désormais plus contrôlées ou dirigées par une famille. Plusieurs firmes familiales continuent cependant d'occuper une place centrale : Sulzer, en premier lieu (23 liens), ainsi que Von Roll (17 liens), qui occupent respectivement les troisième et cinquième rangs au niveau de la *degree centrality* (cf. tableau 19 supra). L'entreprise Schindler s'est également progressivement intégrée au réseau. Jusqu'à la fin des années 1950, la société était restée très fermée : cercle restreint d'administrateurs, pas de publication de rapports annuels, peu de liens d'interconnexions avec les autres entreprises. En 1980, elle

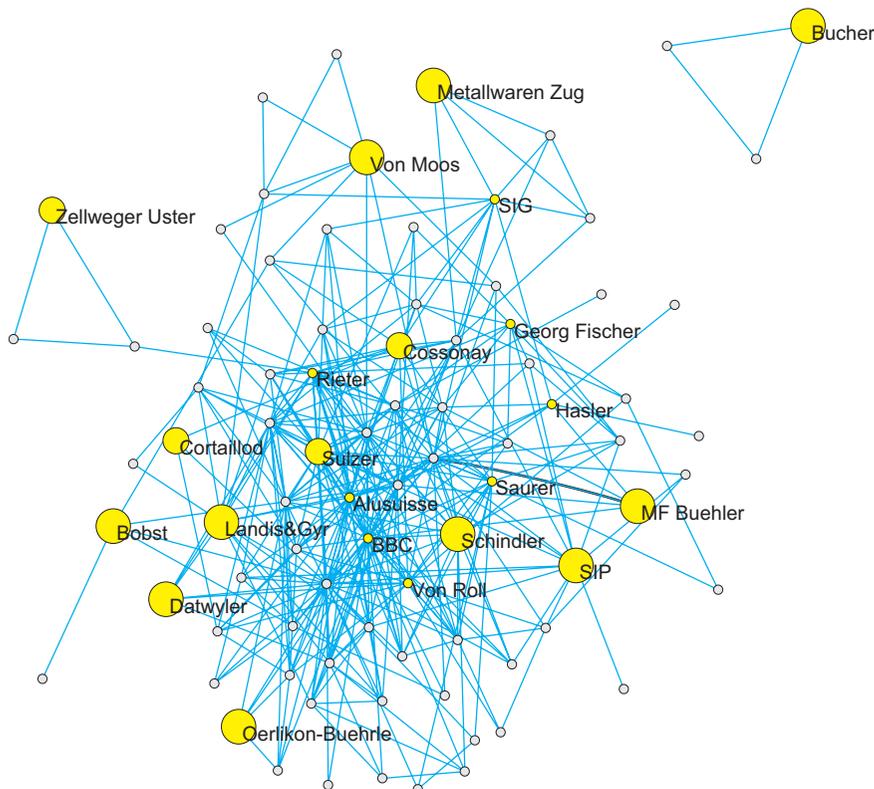
¹³⁸ Précisons que, dans le cas de Bucher, nous n'avons pas pu identifier tous les membres du conseil d'administration pour l'année 1957, le *Schweizerisches Rationenbuch* de 1957 ne mentionnant que Jean Bucher-Guyer comme président et Walter Hauser-Bucher comme administrateur délégué. Il est dès lors possible qu'il existe des *interlocks* que nous n'avons pas pu déterminer.

Figure 4. Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1957, interlocks et liens familiaux



s'est hissée au treizième rang des plus grandes entreprises industrielles de Suisse selon le critère du chiffre d'affaires (*Les principales entreprises de Suisse en 1980 1981*). Le conseil d'administration compte dix personnes et la société est liée à quinze autres firmes, par le biais d'administrateurs extérieurs, mais également par l'intermédiaire des membres de la famille fondatrice qui siègent désormais également dans d'autres sociétés. Le sous-réseau MEM de 1980 (cf. figure 5 infra) illustre bien cet état transitoire, caractérisé à la fois par la persistance et l'affaiblissement relatif du capitalisme familial. Pour la première fois, les deux entreprises les plus centrales dans le réseau ne sont plus ni dirigées ni contrôlées par une famille (BBC, 32 liens et Alusuisse, 27 liens). On observe en outre une diminution des liens purement familiaux : seul Urs Bühler (*1943), arrière-petit-fils du fondateur de l'entreprise MF Bühler, ne siège pas encore dans l'entreprise familiale cette année-là (il n'entre qu'en 1981 au conseil d'administration), mais occupe un mandat à la SBS, venant ainsi renforcer par un lien familial le lien existant par un administrateur commun entre ces deux sociétés.

Figure 5. Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1980, interlocks et liens familiaux



Jusqu'au début des années 1980, le sous-réseau MEM, qui se construit progressivement, repose ainsi en grande partie sur les entreprises familiales : loin d'avoir supplanté les liens familiaux, les *interlocks* s'articulent au contraire autour des firmes qui sont contrôlées et dirigées par des familles. Des liens familiaux viennent en outre fréquemment s'ajouter aux interconnexions entre les conseils d'administration – ou, dans certains cas, les renforcer –, montrant que les entreprises familiales et leurs dirigeants sont fortement intégrés dans le système de relations interfirmes. La fin du siècle fait cependant apparaître une situation radicalement différente.

Érosion des liens interfirmes (1980-2000)

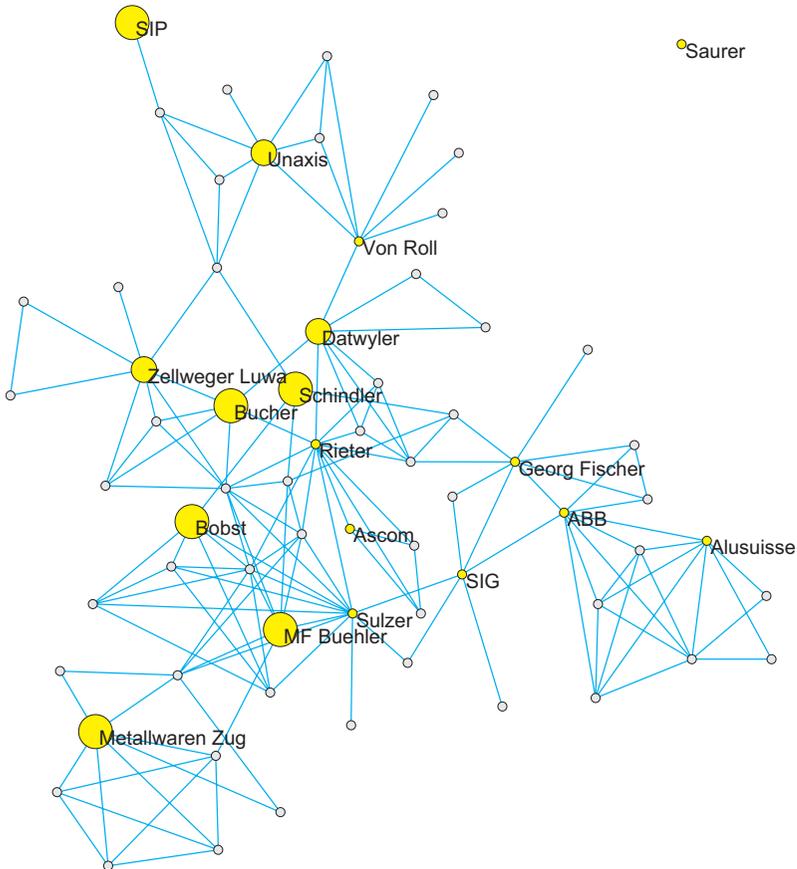
L'évolution du sous-réseau MEM au cours des deux dernières décennies du siècle est marquée par un déclin brutal des interconnexions entre les firmes, clairement visible au niveau de la structure du réseau en 2000 (cf. figure 6 infra). Alors qu'en moyenne, chaque entreprise était liée à environ huit autres sociétés en 1957

et en 1980, le nombre moyen de connexions diminue de moitié à la fin du siècle (cf. tableau 17 supra). Pour Schnyder *et al.* (2005), le déclin des *interlocks* entre les firmes industrielles, qui s'observe également au sein du réseau formé par les 110 plus grandes entreprises suisses, s'explique principalement par les changements de la gouvernance d'entreprise en faveur de la valeur actionnariale. Premièrement, les promoteurs de la valeur actionnariale – notamment les *raiders* – ont réclamé une diminution de la taille du conseil d'administration, jugé plus efficace ainsi; deuxièmement, ils se sont mobilisés en faveur d'une professionnalisation de la fonction d'administrateur, rendant par conséquent le cumul des mandats plus difficile et moins bien perçu (SCHNYDER *et al.* 2005 : 48-49). Les anciens mécanismes de coopération entre les élites industrielles suisses ont ainsi été fortement remis en question à la fin du siècle. Ces transformations globales ont également touché le secteur de la métallurgie: on observe effectivement une diminution de la taille moyenne du conseil d'administration des entreprises de notre échantillon, puisqu'elle passe de neuf membres en moyenne en 1980 à huit membres en 2000, et on constate une nette diminution du cumul des mandats.

Nous avons en outre évoqué un autre facteur explicatif, à titre d'hypothèse, à savoir la transnationalisation croissante des liens. Si nos données ne nous permettent pas de vérifier complètement cette hypothèse, nous pouvons cependant affirmer la forte internationalisation des administrateurs MEM à la fin du siècle: alors qu'on observe seulement 1,6 % d'étrangers dans les conseils d'administration de nos vingt-deux entreprises MEM en 1980, ils sont 22,1 % en 2000 (cf. tableau 31 chapitre 8). Si ces différents facteurs ont contribué au déclin général des *interlocks* entre les grandes entreprises suisses à la fin du siècle, notre objet d'étude nous amène toutefois à nuancer ce constat: on observe en effet un certain maintien des liens intrasectoriels, soit entre les entreprises MEM, sur lequel nous reviendrons ultérieurement, rendant par conséquent la structure du sous-réseau en 2000 très différente de celle de 1910. En effet, si le nombre global moyen de liens au sein du sous-réseau MEM est légèrement plus faible à la fin du siècle qu'au début, ce dernier est malgré tout resté relativement cohésif dans l'ensemble: ainsi, seule une firme est isolée en 2000 (Saurer), contre neuf en 1910. Les entreprises familiales qui subsistent sont toujours bien intégrées au réseau par le biais de membres communs entre les conseils d'administration; les firmes les plus centrales (Sulzer, Rieter et ABB) ne sont cependant désormais plus dirigées ou contrôlées par une famille. On n'observe plus, en outre, de liens purement familiaux.

L'analyse de réseau nous a ainsi permis de mettre en évidence l'intégration, au cours de la période 1910-1980, de nos vingt-deux entreprises MEM au sein d'un réseau dense d'interconnexions entre les grandes firmes helvétiques. Ces résultats nous amènent à conclure que ces entreprises interagissent entre elles dans un cadre coopératif. Afin de mieux saisir ces mécanismes de coopération, il convient maintenant d'analyser ces liens de manière plus qualitative, en essayant de mettre en évidence leur fonction.

Figure 6. Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 2000, interlocks



COORDINATION ET CONTRÔLE

Il existe donc, nous l'avons vu, un réseau d'interconnexions entre les conseils d'administration des plus grandes entreprises suisses, dont les liens se renforcent progressivement jusqu'aux années 1980. Il convient maintenant de montrer en quoi ces liens représentent un mécanisme de coopération entre les firmes. Pour ce faire, l'analyse se focalise, à partir des réseaux présentés dans la première partie de l'analyse, sur les liens multiples: «*Intuitively, multiple lines between vertices [...] indicate more cohesive ties*» (DE NOOY *et al.* 2005). Appliquée aux réseaux interentreprises, l'analyse des liens multiples – soit plusieurs membres communs entre deux entreprises – est mieux à même de rendre compte d'un processus de coopération entre les firmes: «*Multiple interlocks between corporations indicate a strong relation between two corporations and may indicate a shared system of co-optation, which gives strong*

possibilities of policy co-ordination and shared information» (STOKMAN & WASSEUR 1985: 24). Ainsi, seules les sociétés partageant au moins deux membres en commun (réseau 2-slices) sont prises en compte dans les analyses qui suivent, nous permettant de tester les deux variantes du modèle de coordination et contrôle (contrôle par les banques et contrôle par les familles) présentées dans la partie méthodologique.

Alliances régionales et poids des sociétés financières avant la Première Guerre mondiale

Nous avons vu qu'au début du siècle, le sous-réseau MEM est peu dense. En outre, les liens sont dans l'ensemble de faible intensité, puisque seules cinq des vingt-deux entreprises MEM sont liées à une autre firme par plus d'un membre commun en 1910: AIAG, BBC, Georg Fischer, Rieter et SIG. Ces entreprises, qui font également partie des plus centrales, et qui sont toutes contrôlées et dirigées par une famille, sont déjà de grande envergure et disposent d'un conseil d'administration assez large, ce qui explique leur intégration plus précoce et plus forte dans le réseau. À cette époque, les connexions s'établissent essentiellement sur une base régionale ou avec le secteur bancaire et financier. Au niveau géographique, les liens sont en effet concentrés dans les cantons alémaniques situés au nord du pays, et en particulier autour de trois grandes villes, à savoir Zurich, centre financier et industriel, Schaffhouse et Winterthur, berceaux de l'industrie des machines. À cette période, aucune entreprise de la partie romande du pays n'apparaît sur le réseau des liens multiples (cf. figure 7 infra). Ainsi, la fonderie Georg Fischer, fondée à Schaffhouse, est liée à une filature de la même ville (Spinnerei Schaffhausen); les entreprises Rieter et Winterthur Seiden (industrie de la soie), interconnectées par deux membres communs, sont toutes deux établies à Winterthur; SIG et Georg Fischer sont encore liées à la fabrique de locomotives SLM, également sise à Winterthur. La volonté de nommer au conseil d'administration des personnalités issues de la région apparaît très clairement lors d'une assemblée du conseil d'administration de Georg Fischer :

«Le comité s'est concerté avec la direction pour trouver une nomination appropriée et propose, vu que la région de Schaffhouse devrait être mieux représentée, Messieurs le Colonel Neher, directeur chez SIG, et C. Müller-Landolt, directeur de la Maschinenfabrik Rauschenbach. De cette manière la banque de Schaffhouse serait également à nouveau représentée.»¹³⁹

Au niveau sectoriel, les liens établis par les entreprises MEM reposent surtout sur le secteur bancaire et financier, dont la place est également évoquée dans l'extrait ci-dessus. Rappelons que la période 1890-1914 correspond à l'émergence de la place

¹³⁹ Source: +GF+HFA, *Protokolle der 86. Sitzung des VR der GF AG, 15.3.1909*, notre traduction. Citation originale: «Der Ausschuss in Verbindung mit der Direktion hat sich nach geeigneten Nomination umgesehen, und schlägt mit Rücksicht darauf, dass der Platz Schaffhausen eine grössere Vertretung bekommen soll, die Herren: Oberst Neher, Dir. SIG und C. Müller-Landolt, dir. der Maschinenfabrik Rauschenbach vor. Dadurch würde die Bank in Schaffhausen auch wieder zu einer Vertretung gelangen.»

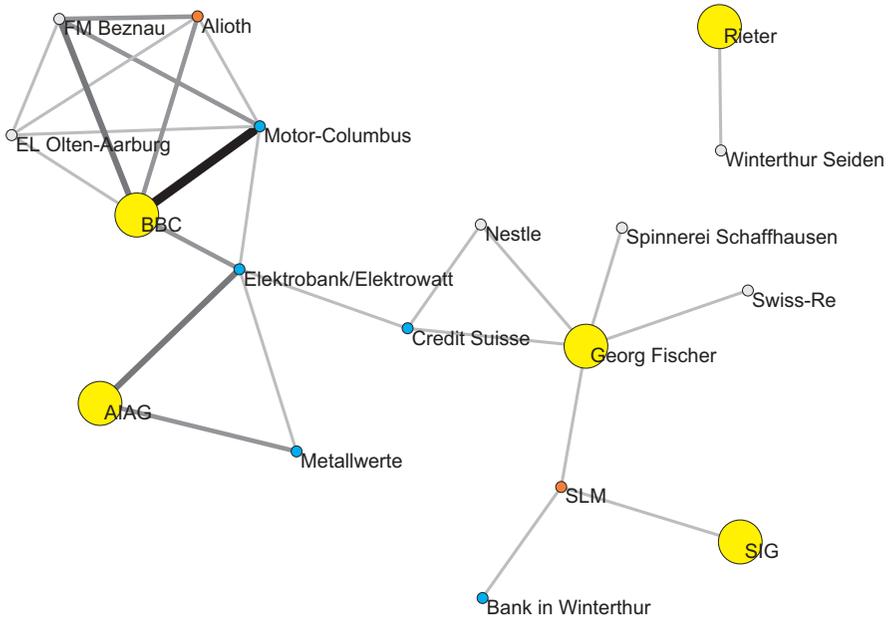
financière suisse, qui se caractérise par la progression des grandes banques et l'intégration du marché des capitaux au niveau national (MAZBOURI *et al.* 2012 : 479-483). Au début du siècle, les connexions entre les grandes entreprises MEM et le secteur financier ont lieu essentiellement avec des sociétés financières spécialisées : Elektrobank, Motor-Columbus et la Schweizerische Gesellschaft für Metallwerte (Metallwerte). Créées pour la plupart à la fin du XIX^e siècle pour financer les entreprises de la seconde révolution industrielle et, en particulier, celles du secteur électrique, qui nécessitent de gros investissements, ces sociétés financières représentent un type particulier de holding : « *Unlike investment trusts, these were characterised by their controlling interests in firms that all operated within the same industry* » (PAQUIER 2001 : 164). Bien qu'elles disposent d'un statut juridique suisse, leur financement provient souvent de l'étranger, et en particulier de l'Allemagne. Ainsi, Elektrobank est fondée en 1895 sous la forme d'une holding à Zurich par l'entreprise allemande Allgemeine Electricität-Gesellschaft (AEG), qui cherche de nouveaux débouchés, pour mettre à disposition des crédits aux entreprises d'électricité, comme son nom l'indique¹⁴⁰. L'Elektrobank représente typiquement une forme de « *relais essentiel de la politique industrielle* » des grandes banques suisses (MAZBOURI *et al.* 2012 : 483), comme l'illustre bien la figure 7 : en 1910, elle est en effet interconnectée à la fois au Crédit suisse, à BBC et à AIAG. La même année, les dirigeants de BBC, se sentant pour leur part « *délaissés par les grandes banques suisses* » qui rechignent à investir dans la nouvelle entreprise, se tournent vers leurs relations allemandes pour créer la société Motor AG¹⁴¹, destinée à financer les installations électriques de BBC (PAQUIER 1998 : 681 ; PAQUIER 1993). Le capital de fondation de Motor AG est essentiellement apporté par des financiers allemands, les banques suisses n'y participant que de manière très modeste (PAQUIER 1998 : 681-682). L'origine de Motor AG explique les forts liens qu'elle entretient avec BBC : en effet, en 1910, les deux sociétés ont la moitié de leurs membres en commun (soit six personnes en tout, le conseil d'administration de Motor AG étant composé de treize personnes et celui de BBC de onze administrateurs), Walter Boveri (cofondateur de BBC) occupant notamment la présidence du conseil d'administration de la société financière.

Ces sociétés financières jouent un rôle important pour l'industrie suisse avant la Première Guerre mondiale, le secteur bancaire helvétique étant encore relativement modeste en comparaison d'autres pays industrialisés (PAQUIER 2001 : 165). La figure 7 ci-dessous rend bien compte de cette situation : parmi les grandes banques suisses, seul le Crédit suisse apparaît dans le sous-réseau MEM des liens multiples en 1910. Comme précédemment, les entreprises MEM faisant partie du groupe de vingt-deux de départ sont indiquées en jaune et, par le biais d'un vecteur, leur taille a été rendue proportionnelle au degré de capitalisme familial. Les autres industries MEM apparaissant dans le sous-réseau, mais ne faisant pas partie du groupe de vingt-deux de départ

¹⁴⁰ En 1946, Elektrobank devient la holding industrielle Elektrowatt (PAQUIER 1993 et STEIGMEIER 1995).

¹⁴¹ Motor AG devient Motor-Columbus en 1923, après sa fusion avec Columbus AG für elektrische Unternehmungen, société financière également fondée par BBC, en collaboration avec des entreprises italiennes et des banques suisses, afin de promouvoir le développement de l'industrie électrique en Amérique du Sud. Sur l'histoire de Motor-Columbus, voir HAAG (1995).

Figure 7. Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1910, 2-slices



sont indiquées en orange. Les banques et les sociétés financières apparaissent en bleu et les entreprises des autres secteurs (textile, assurances, construction, transports, etc.) en gris. L'épaisseur du lien est proportionnelle au nombre de membres communs. Les figures 8 à 11 qui suivent ont été élaborées de la même manière.

Si les connexions avec le secteur financier prédominent au début du siècle, les entreprises MEM ont également établi quelques liens forts avec des entreprises industrielles. Ainsi, les *interlocks* mentionnés précédemment entre Georg Fischer et Spinnerei Schaffhausen, ou Rieter et Winterthour Seiden, s'expliquent par le facteur géographique, mais également par le fait que le développement de l'industrie des machines est étroitement lié à la mécanisation du secteur textile au XIX^e siècle. En 1910, quelques connexions existent également entre les firmes MEM elles-mêmes, dont les activités sont dans certains cas très proches : ainsi, SIG est liée par deux membres communs à SLM – la première fabrique au début du siècle des wagons, tandis que la seconde produit de son côté des locomotives à vapeur et des éléments mécaniques pour locomotives électriques. Autre exemple, la fabrique de matériel électrique Alioth, fondée à Bâle en 1881 par Ludwig Rudolf Alioth (1848-1916), membre d'une famille influente de l'industrie bâloise de la schappe (PAQUIER 1998 : 634) et Emil Bürgin (1848-1933) : en 1910, trois membres des familles fondatrices de BBC (Walter Boveri-Baumann, Sidney William Brown-Sulzer et Fritz Funk) siègent au conseil d'administration d'Alioth. Ces liens sont très

clairement le résultat d'une coopération entre deux firmes *a priori* concurrentes ; l'affaire implique en fait un troisième acteur, la firme Sulzer. En effet, cette dernière était devenue une concurrente de BBC en se lançant dès le début du siècle dans la fabrication de turbines à vapeur, dans laquelle BBC s'est spécialisée dès sa fondation :

*«La firme Sulzer était devenue notre concurrente lorsqu'elle avait entrepris la fabrication de turbines à vapeur. Cela avait déjà à l'époque conduit à des négociations à plusieurs reprises. Nous avions des deux côtés reconnu qu'il était souhaitable de parvenir à un accord.»*¹⁴²

Mais, entre-temps, Sulzer et Alioth entrent en collaboration afin d'écouler leurs produits sur le marché français, la seconde fabriquant des dynamos qui peuvent être utilisées avec les turbines produites par la première (MAZBOURI 2005 : 422-423). Les dirigeants de BBC voient d'un très mauvais œil l'accord conclu à cet effet entre les deux sociétés : *«[...] Sulzer et Alioth conclurent des contrats de collaboration. Bref, cela s'était développé en un groupement qui ne nous plaisait pas [...]»*¹⁴³. L'affaire débouche alors sur deux conséquences. Premièrement, BBC et Sulzer entament des négociations en vue d'un accord selon lequel la première renonce à construire des pompes centrifuges, produits dans lesquels la firme Sulzer est spécialisée, tandis que la seconde s'engage à renoncer à la fabrication de turbines à vapeur¹⁴⁴. D'autre part, BBC prend l'initiative d'un rapprochement avec Alioth, que cette dernière accepte, probablement en raison des risques que représente pour elle une concurrence sévère avec une firme de plus grande envergure (PAQUIER 1998 : 633-646). Dès septembre 1910, les deux sociétés procèdent ainsi volontairement à un échange d'actions et d'administrateurs¹⁴⁵. Cet exemple est parfaitement illustratif d'un mécanisme de coopération interfirmes qui, dans ce cas de figure, aboutit à un mouvement de concentration : en effet, dès 1911 Alioth est absorbée par BBC, cette issue étant favorisée par la SBS qui détient des participations importantes dans la première entreprise et qui se montre *«plus intéressé[e] à devenir un partenaire privilégié du puissant groupe BBC que de maintenir Alioth indépendant»* (PAQUIER 1998 : 645). C'est toutefois durant les décennies suivantes que les liens intrasectoriels se développent de manière plus importante dans l'ensemble du sous-réseau, comme nous le verrons ultérieurement.

¹⁴² ArABB, *Protokoll der Sitzung des Verwaltungsrates der AG BBC vom 11.3.1911*, p. 34, notre traduction. Citation originale : *«Als die Firma Sulzer die Fabrikation von Dampfmaschinen aufnahm wurde sie unsere Konkurrentin. Dies führte schon damals zu verschiedenen Verhandlungen. Beiderseits erkannte man die Wünschbarkeit einer Verständigung.»*

¹⁴³ ArABB, *Protokoll der Sitzung des Verwaltungsrates der AG BBC vom 11.3.1911...*, p. 34. Citation originale : *«Zwischen [...] Sulzer und Alioth wurden Verträge über ein Zusammenarbeiten geschlossen. Kurzum es entwickelte sich eine Gruppierung, die uns nicht gefiel [...]»*

¹⁴⁴ ArABB, *Protokoll der Sitzung des Verwaltungsrates der AG BBC vom 11.3.1911...*, p. 34-35.

¹⁴⁵ En plus des trois membres de BBC déjà mentionnés qui siègent chez Alioth, trois membres du conseil d'administration de cette dernière entrent au conseil de BBC : Alfred Sarasin, président de la SBS, et deux autres membres de cette banque, Léopold Dubois et Alphonse Simonius-Blumer (PAQUIER 1998 : 645). Ces liens n'apparaissent cependant pas sur la figure 7 supra, le rapport annuel de BBC indiquant la composition du conseil d'administration en 1910 ayant très vraisemblablement été rédigé avant l'échange d'administrateurs entre les deux sociétés.

Intégration nationale et poids croissant des banques durant l'entre-deux-guerres

Alors que les entreprises industrielles et les sociétés financières helvétiques sont au début du siècle fortement tournées vers l'extérieur, et en particulier vers l'Allemagne, la Première Guerre mondiale vient transformer durablement la situation. Le conflit aboutit en effet à un repli économique et à l'indépendance croissante des firmes helvétiques. Celle-ci relève clairement d'une volonté de s'affranchir de l'influence extérieure, comme l'atteste l'arrêté urgent du Conseil fédéral destiné à limiter le nombre d'administrateurs étrangers adopté en 1919 et intégré au droit des sociétés anonymes afin de lutter contre le danger de l'*Überfremdung* (DAVID *et al.* 2015: 59-64). Cette mesure s'insère dans le contexte plus large de la montée de la xénophobie en Suisse :

«La forte proportion d'étrangers parmi la population suisse était occasionnellement problématisée avant la Première Guerre mondiale sous la thématique vague de la "question étrangère". C'est seulement au cours de la guerre qu'on en a fait une question cruciale, désormais clairement désignée sous le terme "Überfremdung".» (LÜPOLD 2010: 217, notre traduction)¹⁴⁶

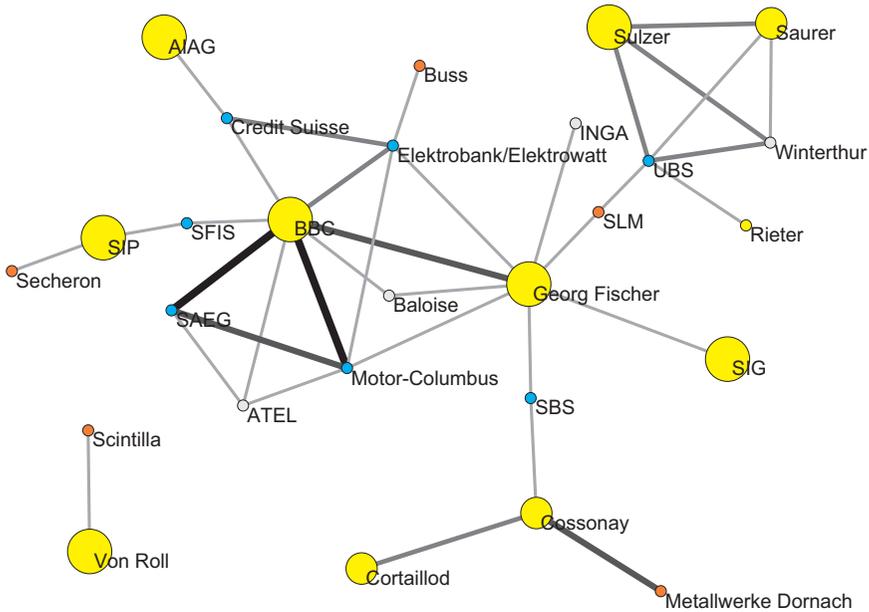
La crainte d'une infiltration étrangère dans l'économie suisse devient en effet un aspect de la peur de l'*Überfremdung* dès la fin de la Première Guerre mondiale (LÜPOLD 2010: 218-220). Le fait de limiter l'accès des étrangers aux conseils d'administration des sociétés helvétiques a pour conséquence que celles-ci recrutent plus d'administrateurs suisses, ce qui contribue au développement du réseau interfirmes national (SCHNYDER *et al.* 2005). En même temps, ce processus se voit renforcé par le fait qu'un nombre croissant d'entreprises passent de la forme d'une société collective à celle d'une société anonyme disposant d'un conseil d'administration comprenant souvent des membres extérieurs à l'entreprise. Dans la période qui suit la Première Guerre mondiale, le sous-réseau MEM devient ainsi plus cohésif et plus large, et le système de coordination entre les entreprises par le biais des *interlocks* se renforce, puisqu'en 1937 onze entreprises MEM parmi les vingt-deux sont connectées au moins à une des 110 plus grandes firmes suisses par un lien multiple (au lieu de cinq en 1910). À l'exception de Rieter, toutes ces firmes sont contrôlées, et dans plusieurs cas également dirigées, par des familles.

Les liens, articulés jusque-là autour d'alliances régionales, s'étendent ainsi progressivement au niveau national et on constate notamment l'intégration d'entreprises de la partie romande du pays: Cossonay (VD), Cortaillod (NE), SIP (GE) et Sécheron (GE) (cf. figure 8). Si le sous-réseau MEM s'étend donc désormais sur une surface géographique plus large, on observe toutefois encore une certaine persistance des alliances formées sur une base régionale: ainsi, les entreprises de

¹⁴⁶ Citation originale: *«Der hohe Anteil von Ausländern an der Schweizer Wohnbevölkerung war vor dem Ersten Weltkrieg gelegentlich problematisiert worden, etwa als "Fremdenfrage". Erst während des Kriegs wurde daraus unter der eingängigen Bezeichnung der "Überfremdung" geradezu eine nationale Schicksalsfrage gemacht.»*

la partie romande du pays sont directement liées entre elles (Cossonay et Cortaillod d'une part, SIP et Sécheron d'autre part), Georg Fischer est interconnectée à SIG (Schaffhouse), Sulzer à la Winterthur Assurance (Winterthur) et Von Roll à Scintilla (Soleure).

Figure 8. Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1937, 2-slices



La défaite de l'Allemagne et l'affaiblissement de ses liens économiques avec la Suisse, même si ceux-ci restent étroits, ont une autre conséquence majeure pour le secteur MEM. Pour l'industrie électrique, cette évolution signifie en effet « *la rupture définitive des relations financières avec les sociétés électromécaniques allemandes* » : la réorganisation financière des sociétés comme Elektrobank ou Motor AG est prise en main par les grandes banques suisses, qui deviennent dès lors les principaux actionnaires des sociétés financières pour l'industrie électrique (SEGRETO 1992 : 347¹⁴⁷). Pour Luciano Segreto, on passe ainsi du *made in Germany* au *made in Switzerland* : les sociétés financières suisses investissent désormais dans l'ensemble de l'industrie électromécanique helvétique, les banques jouant un rôle central d'intermédiaire dans ce processus (SEGRETO 1992 : 362). Notons que de manière plus générale, les années qui suivent la Première Guerre mondiale correspondent à une extension du réseau national des grandes banques suisses (MAZBOURI *et al.* 2012 : 485).

¹⁴⁷ Ainsi, le Crédit suisse contribue au processus d'assainissement financier d'Elektrobank, qui devient une société suisse à proprement parler, et plus seulement au niveau juridique (SEGRETO 1992 : 348).

Le développement du sous-réseau MEM après la Première Guerre mondiale résulte ainsi en grande partie des interconnexions croissantes avec le secteur bancaire et financier helvétique: désormais, les trois grandes banques suisses – l’UBS, la SBS et le Crédit suisse – occupent en effet une position centrale dans le réseau, au même titre que les sociétés financières – Elektrobank, Motor-Columbus, la Société financière italo-suisse (SFIS) et la Swiss-American Electric Company (SAEG). La figure 8 ci-dessus montre en outre très clairement que les institutions bancaires et financières jouent alors un fort rôle d’*intermédiaire* dans le sous-réseau MEM: beaucoup d’entreprises MEM sont en effet reliées entre elles par le biais d’une de ces institutions. Comme plusieurs auteurs l’ont souligné (SCHREINER 1984; SCHNYDER *et al.* 2005; DAVID *et al.* 2015), on ne peut cependant en conclure pour autant à un contrôle formel des banques et des sociétés financières sur les entreprises industrielles (*bank control model*) puisque les entreprises industrielles ont largement recours à l’autofinancement, disposant ainsi d’une relative indépendance financière, et que les liens entre les banques et les entreprises sont souvent de nature réciproque¹⁴⁸, comme l’illustre très bien l’exemple des *interlocks* entre Sulzer et l’UBS (voir encadré ci-dessous). La structure du réseau interfirmes semble ainsi plutôt assurer une fonction de coordination entre les élites économiques (SCHREINER 1984).

LIENS BANQUE-INDUSTRIE : L’EXEMPLE DE SULZER

En juin 1914, l’entreprise familiale Sulzer, organisée en nom collectif, est transformée en deux sociétés anonymes soumises à la direction d’une holding fondée au même moment (cf. chapitre 4). L’opération est dirigée par la Bank in Winterthur, qui devient l’UBS en 1912, en collaboration avec la SBS: sur les 24 millions de francs du capital-actions de la holding nouvellement créée, 18 millions sont directement souscrits par les associés de la firme, 4 millions sont acquis par les autres membres de la famille Sulzer et les 2 millions restant sont essentiellement souscrits par l’UBS et la SBS (MAZBOURI 2005: 429-431). Rudolf Ernst-Blumer (1865-1956), président de l’UBS et fils de l’ingénieur Rudolf Ernst-Reinhart (1836-1890), associé historique de la firme Sulzer et administrateur de la Bank in Winterthur, entre alors au conseil d’administration de la nouvelle société anonyme; sur demande de la firme Sulzer, le banquier Léopold Dubois (1859-1928), administrateur délégué à la SBS, rejoint quant à lui le conseil d’administration de la holding (MAZBOURI 2005: 431-432). En 1937, on retrouve le président du conseil d’administration de la SBS, Max Staehelin (1880-1968), au conseil de l’entreprise industrielle. La même année, cette dernière est liée à l’UBS par trois administrateurs communs (cf. figure 8 supra). Deux liens sont de nature réciproque: Hans Sulzer-Weber (1876-1959), président du conseil d’administration de Sulzer, est administrateur de la banque tandis que Paul Jaberg-Jaggi (1878-1955), directeur général de l’UBS, occupe un siège dans le conseil d’administration de la firme industrielle. Les deux sociétés sont en outre interconnectées par un troisième administrateur commun, extérieur à l’une comme à l’autre, en la personne de Robert Corti (1875-1964), président du conseil d’administration de Rieter. Cet exemple est très illustratif des mécanismes de coordination entre banque

¹⁴⁸ Nous reviendrons sur la question de la réciprocité des liens entre les entreprises MEM et les banques au chapitre 9.

et industrie ancrés dans les *interlocks* qui, dans ce cas de figure, sont en outre renforcés par une forte dimension familiale. Ainsi, en 1914, l'ingénieur Richard Ernst-Sulzer (1870-1949), frère du banquier Rudolf Ernst-Blumer mentionné ci-dessus, entre également au conseil d'administration de l'entreprise Sulzer: en 1901, Richard a épousé Helene Elisabeth Sulzer, fille du conseiller national (de 1901 à 1912) Eduard Sulzer-Ziegler (1854-1913), administrateur dans l'entreprise familiale. Qui plus est, Eduard Sulzer-Ziegler est le beau-frère de Paul Reinhart (1836-1902), administrateur de la Bank in Winterthur de 1884 à sa mort, ce dernier ayant épousé une sœur d'Eduard, Ida Sulzer. (Sources : DENZLER 1933 ; MAZBOURI 2005 ; BAERTSCHI Christian, fiche «Paul Reinhart» in DHS [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 26.03.2012).

Si les *interlocks* des entreprises MEM reposent en grande partie sur le secteur bancaire et financier, on observe également, en parallèle, le développement important d'interconnexions entre les firmes MEM elles-mêmes, plus fortes et plus nombreuses qu'avec d'autres secteurs industriels. Dans certains cas, ces liens existent entre des sociétés exerçant des activités complémentaires: SIG, par exemple, fabrique des armes dès 1860, tandis que Georg Fischer se lance en 1936 dans la production de munitions. Von Roll est spécialisée dans la production de fer pour l'industrie automobile et Scintilla dans celle des moteurs à combustion interne. Sulzer fabrique, entre autres, des moteurs diesel, tandis que Saurer produit, en plus des machines-outils pour le secteur textile, des camions et des véhicules utilitaires. On peut ainsi supposer que les *interlocks* multiples entre ces entreprises (cf. figure 8 supra) prennent place dans le cadre d'une relation entre clients et fournisseurs, bien que cette hypothèse doive être confirmée par des éléments empiriques. Dans d'autres cas, les liens intrasectoriels ont lieu entre des firmes exerçant des activités similaires et témoignent alors très clairement d'un processus de coopération entre ces sociétés.

Développement des liens intrasectoriels après la Seconde Guerre mondiale

Si les sociétés MEM continuent de développer des liens forts avec des banques et des sociétés financières, les interconnexions avec les entreprises industrielles gagnent également en importance après la Seconde Guerre mondiale et contribuent à renforcer la cohésion du réseau. Le conflit ravive en effet la peur d'une *Überfremdung* et la crainte de voir les firmes helvétiques passer sous contrôle étranger. Pour se préserver des investisseurs étrangers, et en particulier américains, les dirigeants des grandes entreprises suisses ont de plus en plus recours à l'adoption d'actions nominatives liées (DAVID *et al.* 2015). Mais la volonté de la part de ces élites de renforcer leur autonomie a également un impact sur le réseau interentreprises :

«The perceived threat of foreign infiltration not only had an impact on the capital structure of Swiss firms, but it also intensified the sentiment of a need to unite against the bailout of the Swiss economy. This escalation favoured further national control over Swiss firms and accentuated corporate interlocking's function as one of several instruments to achieve this goal.» (SCHNYDER *et al.* 2005 : 33)

Les entreprises MEM développent des *interlocks* avec des firmes issues de secteurs très variés, mais les interconnexions intrasectorielles prédominent dans la période d'après-guerre (cf. tableau 18 chapitre 6). Bien qu'il ne soit pas possible d'expliquer de manière systématique la signification de ces liens, on peut du moins identifier trois types principaux d'*interlocks* intrasectoriels : ceux qui relèvent d'une participation en capital, ceux qui correspondent à des mécanismes de coopération entre des firmes exerçant des activités complémentaires et ceux qui relèvent de mécanismes de coopération entre des firmes exerçant des activités similaires, ces trois dimensions n'étant pas exclusives. Des données précises sur la composition de l'actionnariat des entreprises faisant généralement défaut pour la majeure partie du siècle, les *interlocks* résultant d'une prise de participation dans le capital d'une société par une autre, ou de participations croisées entre deux sociétés¹⁴⁹, sont difficiles à identifier de manière systématique. On compte néanmoins un certain nombre de cas parmi nos entreprises MEM. Ainsi, lorsque Saurer est transformée en société anonyme en 1920, l'entreprise procède à un échange d'actions avec Sulzer (cf. chapitre 5) : en 1937, deux membres de l'entreprise Sulzer siègent chez Saurer¹⁵⁰ (cf. figure 8 supra) et en 1957, les sociétés sont toujours liées par deux membres communs¹⁵¹ (cf. figure 9 infra). Autre exemple, les *interlocks* entre Cortaillod et Cossonay résultent de la prise de participation de la première dans la seconde au début des années 1920. Dans ce cas de figure, on peut en outre établir un lien avec un processus de cartellisation. Dès 1912, un accord de type cartellaire fonctionne en effet entre ces deux entreprises ainsi qu'avec une troisième câblerie, Suhner & C^{ie} (qui ne fait pour sa part pas partie des 110 plus grandes entreprises suisses), les trois parties se communiquant les demandes de prix d'une certaine importance et négociant les lots d'une commande ou la fixation des prix, sans signer d'accord formel dans un premier temps. En 1928, afin de pouvoir adhérer au cartel international des câbles nouvellement créé, les trois câbleries signent une convention établissant un contingentement du marché et la fixation des prix, instaurant ainsi un cartel en Suisse (CORTAT 2009 : 217). Or, en 1923, Cortaillod a acquis une participation majoritaire dans Cossonay et on retrouve dès cette année des membres du conseil d'administration de la première – et en particulier des descendants d'une des dynasties fondatrices, la famille de Coulon – dans celui de la seconde (cf. chapitre 4) : les deux sociétés sont ainsi liées par trois membres communs en 1937¹⁵² et en 1957¹⁵³ (cf. figures 8 et 9). En 1937, Cossonay est en outre fortement

¹⁴⁹ Précisons que, de manière générale, peu de participations croisées existent entre les entreprises suisses en comparaison d'autres pays caractérisés par une économie coordonnée, comme l'Allemagne ou le Japon (DAVID *et al.* 2015).

¹⁵⁰ Il s'agit de deux membres de la famille Sulzer, Hans Sulzer-Weber (1876-1959) et Heinrich Wolfer-Sulzer (1882-1969). En outre, les deux sociétés sont liées par un troisième administrateur commun, le banquier Paul Jaberg-Jaggi (1878-1955), directeur de l'UBS et membre de l'ASB.

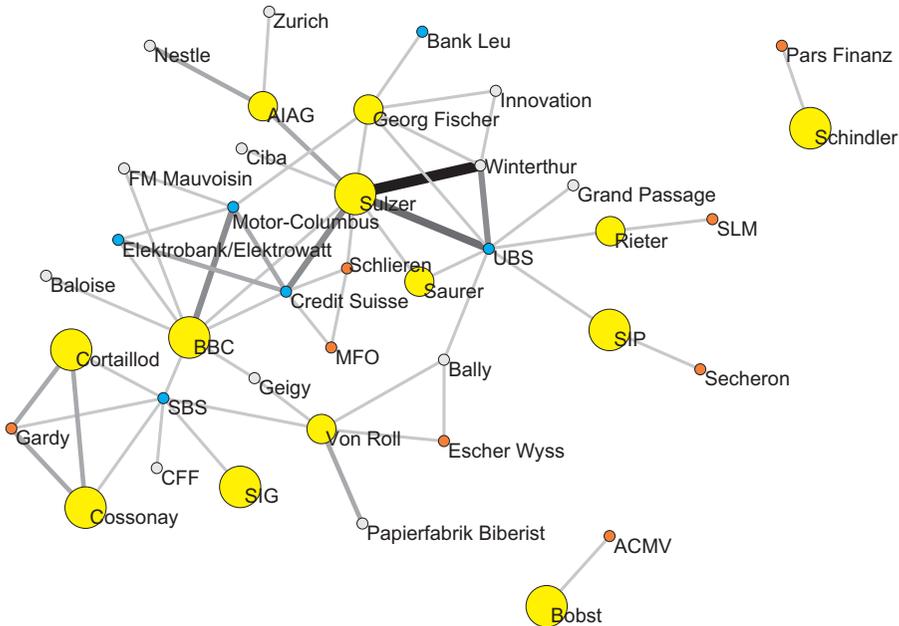
¹⁵¹ Albert Dubois (1901-1983), administrateur délégué chez Saurer, occupe un siège chez Sulzer et Heinrich Wolfer-Sulzer siège toujours chez Saurer.

¹⁵² Eugène de Coulon (1874-1958), Marcel de Coulon (1882-1945) et Gustave-Adolphe Borel (1873-1945), également lié aux familles fondatrices de Cortaillod.

¹⁵³ Eugène de Coulon (1874-1958), son neveu Jacques Wavre (1907-1983) et Rodolphe Stadler-Rapin (1891-1978), qui pour sa part n'appartient pas aux familles fondatrices.

liée à l'entreprise de laminage Metallwerke Dornach, avec laquelle elle avait temporairement fusionné en 1917, et en 1957 à la société d'appareillage électrique Gardy, qu'elle a rachetée en 1932. Ainsi, dans le cas de Cortaillod et Cossonay, les *interlocks* multiples entre les entreprises, renforcés par des liens familiaux, ont clairement été «à l'origine d'accords qui coordonnent des aspects de l'économie et notamment des accords de cartels et de contrôle de prix» (CORTAT 2009 : 23).

Figure 9. Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1957, 2-slices



D'autres *interlocks* existent au cours de cette période entre des firmes actives dans des secteurs similaires. Ainsi, en 1940, les dirigeants de Von Roll, Von Moos, Sulzer et Georg Fischer décident de créer un consortium pour la fusion des minerais de fer suisses, dans le but de promouvoir la production nationale (VON ROLL 1973). Il est difficile, dans ce cas de figure, de déterminer si des interconnexions entre les conseils d'administration ont joué en faveur de cet arrangement. Tout du moins peut-on constater qu'en 1937, le dirigeant familial Ernst Dübi (1884-1947), administrateur délégué chez Von Roll, dispose d'un siège dans le conseil d'administration de Sulzer, et que cette dernière est liée à Georg Fischer par un administrateur commun, le banquier Max Staehelin (1880-1968), président de la SBS entre 1928 et 1944. Si, comme l'attestent les exemples évoqués ci-dessus, plusieurs *interlocks* existent entre des entreprises exerçant des activités similaires, il faut cependant rester prudent en ce qui concerne l'interprétation de

ces liens, qui ne témoignent pas toujours forcément d'un processus de coopération. Les entreprises MEM ayant pour la plupart des activités très diversifiées, il est en effet difficile de définir de manière univoque le type de liens qui les unissent. Le cas des *interlocks* entre Sulzer et Georg Fischer mentionné auparavant illustre bien la complexité des relations entre les entreprises MEM. Nous avons vu que ces deux sociétés participent en 1940 à un consortium pour la fusion des minerais de fer suisses. Elles entrent cependant par la suite dans un sérieux conflit, le conseil d'administration de Georg Fischer voyant d'un très mauvais œil la politique d'expansion commerciale de l'entreprise Sulzer dans le secteur de la fonderie. Ernst Homberger (1869-1955), alors président et administrateur délégué de Georg Fischer, annonce ainsi lors d'une séance du conseil d'administration, en mai 1954, que la nomination d'un de ses membres, le président du Crédit suisse Ernst Gamper (1890-1982), au conseil de Sulzer a été une « *mauvaise surprise* » et ajoute qu'il n'est « *pas souhaitable que des membres de notre conseil d'administration acceptent des mandats dans d'autres fonderies qui représentent pour nous une sérieuse concurrence* »¹⁵⁴. En 1957, les deux entreprises sont liées par deux administrateurs communs : Ernst Gamper et un autre banquier, Fritz Richner (1894-1974), directeur de l'UBS. On peut ainsi estimer, dans ce cas de figure particulier, que le double *interlock* entre les deux firmes est plus révélateur de la place centrale des banques dans le réseau des entreprises suisses que d'un processus de coopération intrasectorielle.

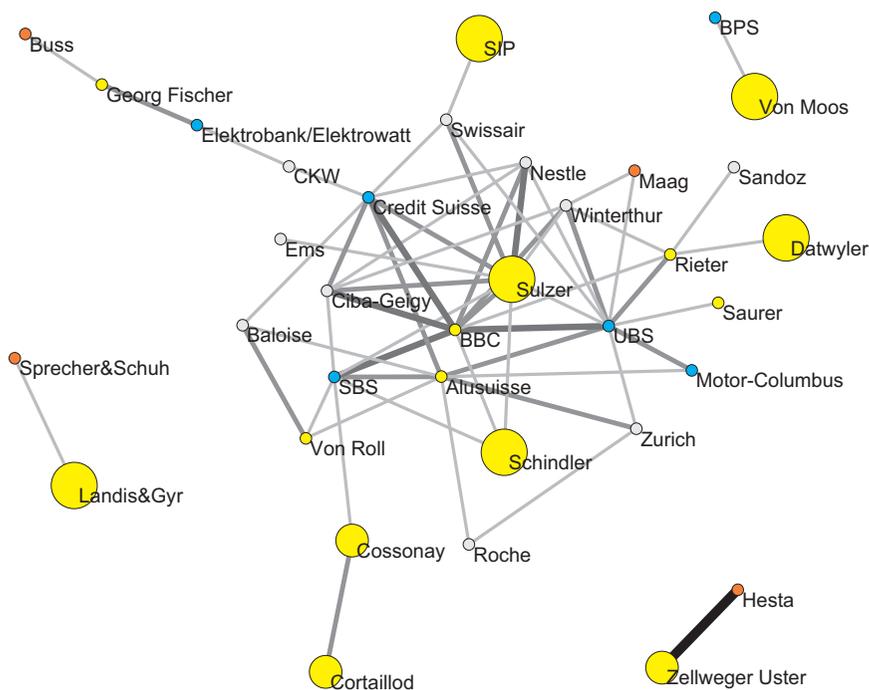
Enfin, on observe plusieurs cas d'*interlocks* entre des entreprises exerçant des activités différentes. Par exemple, AIAG et Sulzer sont liées par trois administrateurs communs en 1957 : Ernst Wetter (1877-1963), président du conseil d'administration d'AIAG, Rudolf Speich (1890-1961), président de celui de la SBS et Robert Bühler (1902-1971), président du conseil d'administration de Schlieren. Or, AIAG achète une partie de son équipement chez Sulzer, notamment en ce qui concerne les pompes d'accumulation (ALUSUISSE 1964 : 63).

Nous avons vu précédemment que l'année 1980 représente, parmi nos cinq dates repères, le point culminant du sous-réseau MEM en termes de cohésion et de densité. Les liens multiples se sont également accrus, puisque quinze des vingt-deux entreprises MEM entretiennent au moins deux liens avec une autre firme (cf. figure 10 infra). Ainsi, l'entreprise Sulzer est liée à dix autres sociétés par au moins deux membres communs. Les trois grandes banques et les sociétés financières liées à l'industrie électromécanique continuent d'occuper une place centrale et contribuent, dans certains cas, aux interconnexions entre les entreprises MEM : par exemple, les trois *interlocks* qui unissent BBC à Sulzer en 1980 reposent uniquement sur des administrateurs externes aux deux sociétés (Hans Strasser, président de la SBS, Robert Holzach, président de l'UBS et Oswald Aepli, président du Crédit suisse).

¹⁵⁴ Source : +GF+HFA, *Protokolle der 260. Sitzung des VR der GF AG, 13.5.1954*, notre traduction. Citation originale : « [...] ist es unerwünscht, wenn Mitglieder unseres Verwaltungsrates Mandate in andern Giessereibetrieben annehmen, welche für uns ernstliche Konkurrenten sind. »

Le secteur bancaire et financier joue cependant de moins en moins un rôle d'intermédiaire, étant donné l'importance croissante des connexions intrasectorielles. Dans plusieurs cas, ces interconnexions résultent d'un processus d'acquisition, comme l'entreprise Buss, liée par deux membres communs au groupe Georg Fischer. Fondée en 1884 à Bâle par Albert Buss (1862-1912) sous la forme d'un atelier de serrurerie, l'entreprise, transformée en SA en 1901, étend par la suite ses activités aux constructions en fer et aux travaux hydrauliques et ferroviaires, puis à l'ingénierie pour l'industrie chimique et pharmaceutique. Dès 1979, l'entreprise Georg Fischer devient actionnaire majoritaire et Buss est intégrée au groupe Georg Fischer. L'interconnexion entre Zellweger Uster et Hesta représente de son côté un cas de figure différent, puisque Zellweger Uster, entreprise contrôlée et possédée par la famille Bechtler, est intégrée dans les années 1970 à la holding Hesta, elle-même contrôlée et possédée par la famille Bechtler. Cortaillod et Cossonay, sociétés participant au cartel suisse des câbles, possèdent toujours trois membres en commun en 1980 et finissent par fusionner en 1992. Enfin, le double lien qui unit Landis & Gyr et Sprecher & Schuh s'explique par le fait que la première détient une participation de 10 % dans la seconde, avec laquelle elle collabore dans le secteur des systèmes de téléaction et des composants industriels (*Guide des actions suisses* 1981 : 153).

Figure 10. Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1980, 2-slices



Dès l'entre-deux-guerres et durant les décennies suivantes, la structure du sous-réseau MEM s'articule ainsi autour des quatre grandes caractéristiques suivantes : des liens de plus en plus denses et cohésifs, des *interlocks* intrasectoriels importants, une place centrale des entreprises familiales et de forts liens avec le secteur bancaire et financier. En revenant au modèle de coordination et de contrôle proposé par Scott (1985), le cas du secteur MEM suisse semble dès lors représenter un système de coordination dirigé à la fois par les banques et les familles. Nous avons vu que les deux dernières décennies du siècle sont néanmoins marquées par deux ruptures majeures consécutives : l'érosion progressive du capitalisme familial, suivie du déclin relativement brutal des *interlocks* à la fin du siècle.

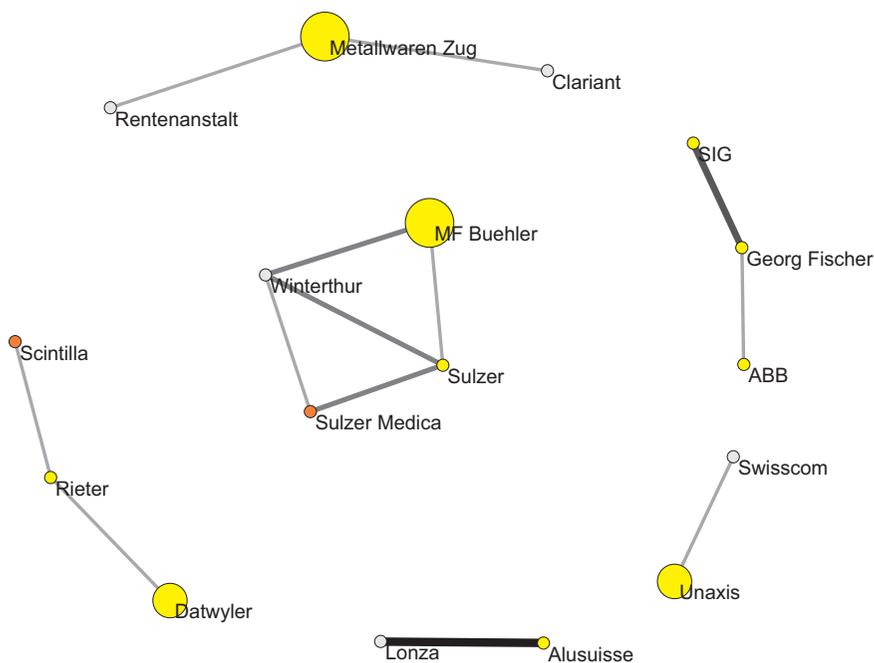
1980-2000 : persistance et déclin des mécanismes de coordination

Si le déclin du capitalisme familial est déjà perceptible au début des années 1980, la dernière décennie du siècle est marquée par deux autres changements majeurs qui contribuent à une transformation profonde du sous-réseau MEM. Il s'agit en premier lieu du déclin très net des *interlocks* entre les firmes MEM et le secteur bancaire, lié au retrait de ce dernier par rapport au secteur industriel, dont les principales causes ont déjà été évoquées (cf. chapitre 2). Le secteur MEM est touché de la même manière que le reste de l'industrie puisqu'en 2000, aucune firme de notre échantillon n'entretient de lien multiple direct avec une grande banque ou une société financière (cf. figure 11 infra). Le deuxième changement majeur réside dans le déclin des liens entre les firmes industrielles elles-mêmes, dont nous avons également avancé les causes précédemment (réorientation des stratégies des firmes en faveur de la valeur actionnariale et internationalisation croissante des administrateurs). Ainsi, en 2000, le sous-réseau MEM des liens multiples est nettement moins dense et cohésif que celui de 1980. De ce point de vue, les années 1980 et 1990 représentent un tournant dans le système de coordination entre les élites suisses, dont les mécanismes longtempés en place sont progressivement remis en question.

L'évolution différenciée des liens par secteur nous amène toutefois à nuancer ce constat. En effet, nous avons vu précédemment que le nombre moyen d'interconnexions entre les entreprises appartenant au secteur MEM diminue moins fortement que le nombre moyen de liens avec les 110 plus grandes entreprises appartenant à d'autres branches, tous secteurs confondus (cf. tableau 18 chapitre 6 ; WIDMER 2012, qui arrive au même constat sur un échantillon de onze entreprises). Il en va de même pour le sous-réseau des liens multiples, où on observe une certaine persistance des *interlocks* entre les firmes MEM. Cette persistance des liens intrasectoriels et, par conséquent, le maintien de « *cette forme de coordination peu orthodoxe du point de vue d'une logique purement compétitive de marché* », peut en fait être justement interprétée comme une volonté des élites dirigeantes de renforcer leur secteur face à un marché de plus en plus concurrentiel (WIDMER 2012 : 221). Ainsi, Georg Fischer est en 2000 liée à SIG par quatre membres communs et à ABB par deux mêmes administrateurs. La position d'Edwin Somm (*1933) – membre des conseils d'administration des trois firmes, ancien président de l'ASM (1995-1998)

et futur président d'ABB suisse – par rapport au recrutement d'administrateurs siégeant dans des entreprises du même secteur montre que les *interlocks* continuent de présenter un intérêt pour une partie des élites MEM. En effet, selon lui, « *le recrutement de dirigeants connaisseurs des produits et du marché permet de concentrer des compétences* » (propos rapportés d'un entretien par et dans WIDMER 2012 : 139). Le fort lien entre SIG et Georg Fischer s'explique en outre par le fait que les deux entreprises ont conclu un accord de coopération dans différents domaines d'activités, ayant trait notamment aux achats et à la logistique, afin de diminuer les coûts : cet accord a été concrétisé par un échange d'actions entre les deux sociétés, chacune d'entre elles déléguant par ailleurs un représentant auprès du conseil d'administration de l'autre firme (*Guide des actions suisses* 1991 : 345). En 2000, SIG représente le plus gros actionnaire de Georg Fischer (3,1 % des actions) et Georg Fischer fait réciproquement partie des principaux actionnaires de SIG (5,4 %) (cf. chapitre 5).

Figure 11. Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 2000, 2-slices



La figure 11 fait apparaître un autre groupe d'entreprises MEM liées par des administrateurs communs : Rieter est en effet interconnecté à Dätwyler et à Scintilla par un double *interlock*. Son directeur général, Kurt Feller (*1937), occupe un siège dans les conseils d'administration des deux autres sociétés, en plus de présider celui de Geberit, autre entreprise du secteur MEM, et d'exercer un mandat supplémentaire

dans l'industrie chimique Ciba. Or, Kurt Feller se distingue par une attitude allant à l'encontre d'une gestion actionnariale de l'entreprise (WIDMER 2012: 246). Ces différents cas de figure montrent que certains dirigeants du secteur MEM ont activement soutenu le maintien des *interlocks* intrasectoriels à la fin du siècle et, partant, les anciens mécanismes de coopération interfirmes.

En conclusion, nous avons vu que dès l'entre-deux-guerres et jusqu'aux années 1980, le sous-réseau des entreprises MEM se consolide progressivement, les *interlocks* créés entre les firmes représentant ainsi l'une des voies par lesquelles est assurée la coordination patronale. Nos résultats montrent que les entreprises familiales sont très clairement intégrées à ce système de coopération et de coordination, qui repose en grande partie sur les interconnexions avec le secteur bancaire, mais également entre les différentes firmes MEM. L'analyse d'un secteur particulier nous a en effet permis de montrer que dans le cas de l'industrie MEM, les *interlocks* intrasectoriels gagnent dès l'entre-deux-guerres progressivement en importance par rapport aux interconnexions avec le secteur bancaire et financier, confirmant ainsi l'hypothèse d'une coordination patronale partiellement ancrée dans un système d'interconnexions entre les firmes. Le cas de Cortaillod et Cossonay ouvre à cet égard des pistes de recherche très intéressantes, qui nécessiteraient de meilleures connaissances sur les cartels suisses, très lacunaires à l'heure actuelle. Si l'hypothèse d'une complémentarité entre *interlocks* et ententes cartellaires pour l'industrie suisse dans son ensemble reste à confirmer, tout du moins peut-on avancer que le réseau interfirmes représente, au même titre que les cartels, l'une des expressions du capitalisme coopératif qui caractérise l'économie helvétique durant la majeure partie du siècle et qui contribue à réguler la compétition.

L'alliance entre élites bancaires et dirigeants industriels, notamment familiaux, représente une autre caractéristique saillante de la constitution du réseau interfirmes. Si l'importance des *interlocks* entre les secteurs bancaire et industriel a déjà été mise en évidence par d'autres auteurs et ne représente, en outre, pas une spécificité du modèle helvétique, nos résultats font cependant émerger une nouvelle propriété du réseau: la très forte centralité des entreprises familiales, qui perdure pendant plus de la première moitié du siècle. On peut donc conclure que dans le cas de la Suisse – ou du secteur MEM tout du moins – le réseau interfirmes représente un instrument de coordination patronale pour les élites bancaires et les familles d'industriels. Le fait que, nous y reviendrons dans l'analyse des liens interpersonnels, les liens sont souvent de nature réciproque – on retrouve des banquiers dans les entreprises familiales MEM et des dirigeants familiaux de ces sociétés dans les banques – nous incite en effet à relativiser l'hypothèse d'un contrôle exercé par une fraction sur l'autre et à privilégier au contraire l'idée d'une coopération entre ces élites dirigeantes. L'exemple de l'absorption d'Alioth par BBC, alors contrôlée et dirigée par les familles fondatrices Brown et Boveri, en collaboration avec la SBS, est à cet égard très illustratif. Il en va de même des *interlocks* entre Sulzer et l'UBS, renforcés par des alliances familiales entre les dirigeants de ces deux sociétés. Ces éléments nous incitent en outre à réfuter l'hypothèse d'une reconfiguration des rapports de classe postulée par les tenants de la révolution managériale et, partant, à privilégier

l'hypothèse d'une cohésion de classe, sur laquelle nous reviendrons ultérieurement (cf. chapitre 9).

Les fortes connexions entre élites bancaires et industrielles ne doivent cependant pas faire oublier les conflits qui peuvent survenir entre ces deux catégories d'acteurs, en particulier en temps de crise. Nous avons vu, par exemple, que la famille fondatrice de Georg Fischer est évincée de l'entreprise par les représentants des banques impliquées dans la société au début du siècle; de même, en 1966, des membres des banques engagées dans la firme BBC soutiennent activement la nomination d'un membre extérieur à la famille à la tête du conseil d'administration, pour remplacer le fils d'un des fondateurs, Walter E. Boveri. Ainsi, la forte intégration des entreprises familiales dans le réseau interfirmes implique aussi que ces entreprises sont soumises aux mêmes formes de contrôle que les entreprises non familiales. Nos résultats montrent cependant qu'au contraire d'autres pays caractérisés par une économie de marché coordonnée, comme l'Allemagne ou le Japon, les *interlocks* entre les firmes helvétiques liées au secteur MEM ne se sont pas substitués au contrôle exercé par les familles puisque durant la majeure partie du siècle, le réseau s'articule en grande partie autour des firmes familiales et des dirigeants familiaux.

Si les relations interentreprises se caractérisent pendant longtemps par un fort processus de coopération, on assiste dès les années 1990 à une remise en question de ce mécanisme de coordination, qui fait place à un système plus axé sur la concurrence, typique des économies de marché qualifiées de libérales. En ce sens, l'érosion considérable des *interlocks* entre les grandes entreprises suisses et le retrait du secteur bancaire, jusqu'alors fortement impliqué dans l'industrie, sont des mutations symptomatiques de cette évolution. La persistance d'*interlocks* entre certaines entreprises MEM montre qu'une forme de coopération entre les firmes subsiste malgré tout et nous permet ainsi d'affirmer, à nouveau, que les changements qui prennent place à la fin du siècle doivent être nuancés.

Il nous semble important de souligner, pour conclure, l'apport que des recherches en archives peuvent représenter pour l'analyse de réseau. Comme énoncé précédemment, un *interlock* en lui-même ne révèle en effet *a priori* rien sur les causes ou les effets d'un tel lien pour les firmes, ce qui est à l'origine des nombreuses critiques auxquelles l'analyse des réseaux interentreprises a dû faire face (MIZRUCHI 1996). Le recours aux procès-verbaux des séances des conseils d'administration ou des comités directeurs permet de parer au moins ponctuellement à ce problème et d'identifier certains facteurs à l'origine de la nomination d'un administrateur (cause de l'*interlock*), ainsi que les éventuels mécanismes de coopération que peuvent mettre en place les administrateurs à partir du moment où ils siègent dans un même conseil (effet de l'*interlock*).

7

ASSOCIATIONS ÉCONOMIQUES ET LIENS AVEC LA SPHÈRE POLITIQUE

Les organisations patronales jouent un rôle essentiel dans les logiques de coordination économique puisqu'elles permettent aux dirigeants économiques de défendre collectivement leurs intérêts (SCHMITTER & STRECK 1999 [1981]). Frédéric Widmer (2012) a ainsi montré que la coordination patronale entre les dirigeants MEM passe non seulement par les interconnexions entre les conseils d'administration des entreprises, mais également par les associations patronales de la branche. Pour comprendre comment les dirigeants du secteur qui nous intéresse s'organisent au cours du xx^e siècle, il convient donc de revenir sur leur insertion dans ces associations patronales, afin de compléter l'analyse menée précédemment sur le réseau interfirmes. On constate alors que pendant la majeure partie du siècle, les dirigeants des grandes entreprises MEM s'organisent non seulement par le biais des deux associations spécifiques au secteur, l'ASM et le VSM, mais qu'ils sont également fortement représentés dans les principales associations faitières, dont l'action s'étend au niveau national. Or, ces associations patronales ne remplissent pas uniquement une fonction de coordination au niveau économique pouvant être comparée à celle des réseaux interfirmes : elles représentent également pour les industriels un moyen de défendre leurs intérêts dans la sphère publique (sur les voies et moyens d'action des organisations patronales dans la sphère publique, FRABOULET *et al.* 2013) et en particulier d'exercer une influence sur les processus de décision politique. Ce dernier point nous amène à montrer que les dirigeants des grandes firmes entretiennent également des liens «plus directs» avec la sphère politique, en siégeant au Parlement et dans les commissions extraparlimentaires ou en recrutant dans les conseils d'administration de leurs firmes des personnes disposant d'un pouvoir décisionnel au niveau politique. À nouveau, la fin du siècle laisse cependant apparaître un affaiblissement des organisations patronales et la diminution des liens avec la sphère politique.

LES ASSOCIATIONS PATRONALES

Après avoir mis en évidence le rôle des associations patronales dans les économies de marché coordonnées, et en Suisse en particulier, nous nous intéressons aux associations spécifiques du secteur MEM, le VSM et l'ASM, qui jouent un rôle déterminant dans la mise en place de mesures collectives pour la branche et, partant, dans les mécanismes d'autorégulation au sein des élites MEM. Nous revenons ensuite sur l'insertion des dirigeants des grandes entreprises MEM dans les associations patronales faitières, qui représentent pour leur part un lieu central de la cohésion patronale au niveau national : en effet, durant la majeure partie du siècle, ces associations contribuent à surpasser la fragmentation des élites économiques et à créer un groupe social cohésif (DAVID *et al.* 2009 a : 14).

Le rôle des associations patronales, entre coordination économique et influence politique

Les associations économiques jouent un rôle très important dans les économies de marché coordonnées (HALL & SOSKICE 2001), où elles assument une fonction de «*régulateur social*» (SCHMITTER & STREECK 1985). Philippe Schmitter et Wolfgang Streeck (1999 [1981]) ont montré que la fonction de ces associations relève d'une double logique : la logique d'appartenance (*logic of membership*) et la logique d'influence (*logic of influence*). La première renvoie à la capacité de l'association de recruter des membres, d'assurer leur cohésion et de dépasser leurs divergences en vue d'un intérêt commun ; la seconde fait référence au processus d'interaction entre l'organisation et ses interlocuteurs – principalement l'État et les syndicats – et à la capacité d'action de l'association au niveau politique (SCHMITTER & STREECK 1999 [1981] ; SCHNEIDER & GROTE 2006).

En Suisse, le patronat s'organise tôt, et plusieurs études récentes ont mis en évidence l'importance du rôle des associations patronales tant au niveau de la coordination économique que de leur influence sur la sphère politique (voir en particulier MACH 2006 a ; DAVID *et al.* 2009 a ; EICHENBERGER & MACH 2011 ; HUMAIR *et al.* 2012). L'organisation du patronat suisse commence durant la longue phase d'abolition des corporations, qui s'étend de la Révolution helvétique de 1798 à la deuxième constitution fédérale de 1874. Elle reste cependant durant cette période très fragmentée, en raison notamment des divisions linguistiques et religieuses du pays (HUMAIR *et al.* 2012 : 116). L'intégration nationale du patronat helvétique remonte donc au dernier tiers du XIX^e siècle, marqué par la naissance, en 1870, de la première grande association économique faitière, l'Union suisse du commerce et de l'industrie (USCI). Plusieurs facteurs contribuent à la constitution des principales associations économiques d'envergure nationale jusqu'à la Première Guerre mondiale, parmi lesquels la dépression économique des années 1870 et 1880, ainsi que la montée en puissance du mouvement ouvrier (HUMAIR *et al.* 2012). Leur rôle est renforcé par la faible capacité d'action de l'appareil administratif et des partis politiques, encore très

fragmentés à cause de leur implantation cantonale. En effet, à la fin du XIX^e siècle, le Conseil fédéral décide de subventionner les principales associations faïtières pour entreprendre certaines tâches d'intérêt public (EICHENBERGER & MACH 2011 : 65). À la veille de la Première Guerre mondiale, les organisations patronales sont devenues «*des acteurs incontournables du système politique suisse*», dont le pouvoir est renforcé par le fait qu'elles échappent au contrôle public (HUMAIR 2012 : 142).

La collaboration entre l'État et les associations patronales se consolide durant les deux conflits mondiaux et s'institutionnalise progressivement, ce qui débouche notamment sur l'adjonction, en 1947, d'un article à la Constitution qui prévoit que les groupements économiques intéressés soient consultés lors de l'élaboration des textes législatifs (HUMAIR *et al.* 2012 ; voir également MASNATA & RUBATTEL 1995 : 232). L'influence des associations patronales dans la sphère politique passe notamment par la forte représentation de leurs membres au sein du Parlement et des commissions extraparlimentaires, deux lieux décisifs dans les processus de décision politique en Suisse (DAVID *et al.* 2009 a). Les associations économiques jouent donc un rôle essentiel dans l'organisation du capitalisme en Suisse durant la majeure partie du XX^e siècle. Leur organisation s'articule autour d'une division fonctionnelle entre les associations s'occupant des questions relatives au marché du travail et celles centrées sur les questions liées au marché des produits (EICHENBERGER & MACH 2011 : 67 ; LANZALACO 2008).

Les associations sectorielles : VSM et ASM

Outre les puissantes associations économiques faïtières, sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement, l'industrie helvétique dispose de nombreuses associations sectorielles, comme la Fédération des industries horlogères suisse (FH), le Verband der Arbeitgeber der Textilindustrie (VATI) qui défend les intérêts de l'industrie textile, ou encore la Société suisse des entrepreneurs (SSE) représentant le secteur de la construction. L'industrie des machines et métaux est particulièrement bien organisée puisqu'elle dispose, pour sa part, de deux associations qui lui sont spécifiques, le Verein schweizerischer Maschinen-Industrieller (VSM) et l'Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metallindustrieller (ASM) (BILLETTER 1985 : 224-225). L'institution de ces deux associations reflète très clairement la division fonctionnelle des tâches relatives aux enjeux économiques d'un côté et aux enjeux sociaux de l'autre. Le VSM, qui représente l'association professionnelle de la branche, est créé en 1883. Il adhère dès sa fondation à l'USCI, la principale association faïtière défendant les intérêts de l'économie privée. L'objectif principal du VSM consiste à défendre les intérêts économiques du secteur : il joue par exemple un rôle important dans la mise en place de la garantie contre les risques à l'exportation introduite par l'Arrêté fédéral du 28 mars 1934, garantie destinée à couvrir les risques encourus par l'exportateur quant au recouvrement de sa créance, qui a essentiellement bénéficié à l'industrie des machines (RUSTERHOLZ 1986 ; WIDMER 2012 : 128-129). Le VSM est par ailleurs à l'origine de l'Association suisse

de normalisation (Schweizerische Normen-Vereinigung, SNV), fondée le 2 juillet 1919 sur l'initiative de la commission de normalisation du VSM, mais qui n'existe qu'à partir de 1963 en tant qu'organisation faîtière autonome¹⁵⁵. Durant les cinquante premières années de son existence, la SNV établit 4 500 normes dans des domaines aussi variés que la construction de routes, la technique de communication, l'électrotechnique ou encore le secteur automobile (RUGGABER 1969: 83). La réalisation de la garantie contre les risques à l'exportation ou des normes évoquées ci-dessus relève typiquement de mesures d'autorégulation mises en place par les patrons du secteur MEM.

L'ASM, fondée en 1905, est quant à elle chargée de gérer les relations de travail. Son but principal, explicitement mentionné dans les statuts de l'association, est «*la défense des intérêts de ses membres en tant que patrons*» (BILLETER 1985: 226, cité dans EICHENBERGER 2012: 146). Elle est à l'origine, avec deux autres associations sectorielles, le VATI et la Société suisse des entrepreneurs (SSE), de la création de l'Union centrale des associations patronales suisses (UCAPS) en 1908. La constitution de ces deux associations d'employeurs est clairement liée à l'augmentation massive de grèves auxquelles les patrons suisses sont confrontés au début du siècle, en particulier durant les années 1902-1907 qui voient éclater plusieurs grèves générales, et vise ainsi à contrer la montée du mouvement ouvrier (EICHENBERGER 2012: 144-147). L'ASM joue d'ailleurs un rôle décisif dans l'établissement de l'accord de paix du travail, signé le 19 juillet 1937 entre les syndicats et le patronat des machines et métaux, qui entérine le renoncement respectif des deux parties à la grève et au *lock-out* et qui se diffuse par la suite dans les autres secteurs industriels (à ce sujet, voir HÄBERLIN 1966; BILLETER 1985: 89-106).

Au niveau organisationnel, le VSM dispose d'une assemblée générale, à laquelle sont conviés les représentants des entreprises affiliées, et d'un comité (*Vorstand*) qui se réunit plusieurs fois par année pour discuter des questions de politique économique. Les organes de l'ASM se composent d'une assemblée générale, d'un conseil (*Ausschuss*) qui se réunit plusieurs fois par année pour discuter des questions de politique sociale, d'un comité restreint (*Vorstand*) qui prépare les séances du conseil et d'un bureau constitué par le président, le vice-président, le trésorier et le premier secrétaire de l'association. Pour les deux associations, nous avons retenu les membres de leurs comités (*Vorstand*) respectifs, organes les plus directement impliqués dans la politique de l'association¹⁵⁶. Le comité de l'ASM se compose en moyenne d'une dizaine de personnes au cours du siècle. La taille du comité du VSM varie quant à elle de manière considérable durant cette période. Constitué de vingt membres en 1910, il croît jusqu'à une trentaine de personnes dans les années 1950, puis diminue à six membres en 1980, et neuf en 2000.

¹⁵⁵ En raison des difficultés à réunir les fonds nécessaires à sa constitution. Voir à ce sujet l'allocation de jubilé de Willy Ruggaber, président de la SNV, à l'occasion de l'Assemblée générale du 24 juin 1969, publiée dans le bulletin de l'Association (RUGGABER 1969).

¹⁵⁶ Sauf pour l'année 2000, où nous avons retenu les membres du *Vorstandsausschuss* pour les deux associations, équivalent du *Vorstand* pour la période antérieure, la structure ayant changé après le rapprochement administratif en 1999 entre l'ASM et le VSM au sein de Swissmem.

Tableau 20. Présence des 22 entreprises MEM aux comités directeurs de l'ASM et du VSM

	1910	1937	1957	1980	2000
AIAG/Alusuisse	ASM et VSM				
BBC/ABB	ASM et VSM				
Bobst			VSM		
Bucher				ASM	ASM et VSM
Cortailod		VSM			–
Cossonay					–
Dätwyler				ASM	
Georg Fischer	VSM	VSM	VSM	ASM	ASM
Hasler/Ascom		VSM	VSM	VSM	VSM
Landis & Gyr		VSM	VSM	ASM	–
Metallwaren Zug					
MF Bühler	VSM	VSM	ASM et VSM		VSM
Oerlikon-Bührle/Unaxis			VSM		
Rieter	VSM	VSM	ASM et VSM	VSM	
Saurer	VSM	VSM	ASM et VSM		
Schindler			VSM		
SIG	ASM et VSM	ASM et VSM	VSM		
SIP	VSM		ASM et VSM		
Sulzer	ASM et VSM				
Von Moos			VSM		
Von Roll	VSM	ASM et VSM	ASM et VSM	ASM	
Zellweger Uster/Luwa			VSM	ASM	

–: entreprise disparue

Sources: *Rapports annuels ASM* 1910, 1937, 1957, 1980; *Rapports annuels VSM* 1910, 1937, 1957, 1980; *Swissmem Jahresbericht* 2000.

Le tableau 20 ci-dessus indique la présence, le cas échéant, d'un membre de nos vingt-deux entreprises MEM dans les comités directeurs du VSM et de l'ASM pour nos cinq dates repères. Il montre que certaines firmes sont particulièrement représentées dans les organes dirigeants de ces associations sur l'ensemble du xx^e siècle, leurs dirigeants étant par conséquent plus en mesure que d'autres d'influencer les processus

décisionnels. Ainsi, BBC et Sulzer sont systématiquement présentes à la fois au VSM et à l'ASM. Georg Fischer, SIG et Von Roll sont également régulièrement représentées au sein des instances dirigeantes des deux associations. Les firmes qui exercent le plus fort poids au sein des associations de la branche sont donc, de manière peu surprenante, les plus importantes en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'employés : toutes les entreprises susmentionnées font en effet partie des 110 plus grandes firmes sur tout le siècle. Ce sont également celles qui possèdent le plus d'*interlocks* au sein du réseau interfirmes (cf. chapitre précédent). Cette observation vient ainsi confirmer l'hypothèse d'une coordination patronale ancrée à la fois dans les réseaux d'interconnexions entre les firmes et les associations patronales, les deux voies venant se renforcer. À l'inverse, les entreprises de moindre importance et à la marge de ce réseau – typiquement Metallwaren Zug – ne sont pas représentées, ou le sont moins, au sein des organes dirigeants des deux organisations patronales.

Parmi les membres des vingt-deux entreprises MEM impliqués dans les comités directeurs de l'ASM et du VSM, on compte de nombreux dirigeants familiaux : en effet, sur les soixante-six personnes recensées sur l'ensemble de la période, trente-quatre appartiennent aux familles à la tête d'une de ces entreprises, soit la moitié¹⁵⁷. Ainsi, en 1910, Peter Emil Huber-Werdmüller (1836-1915), président des conseils d'administration d'AIAG et de MFO, autre grande entreprise du secteur MEM fondée par Peter Emil lui-même, cumule la présidence du comité directeur de l'ASM et de celui du VSM. La même année, le conseiller national radical Eduard Sulzer-Ziegler (1854-1913), membre du conseil d'administration et propriétaire de l'entreprise familiale Sulzer, est membre du comité directeur de l'ASM et vice-président du comité du VSM. Il voit alors en ces associations un moyen de lutte essentiel contre la menace socialiste et ouvrière :

*« Le combat contre le patronat, que l'idéologie socialiste inscrit sur son étendard, est une monstruosité, un non-sens et nous devons faire en sorte, grâce à nos associations patronales, que ce combat cesse, qu'il soit voué à l'échec. »*¹⁵⁸

L'un des objectifs poursuivis par Sulzer-Ziegler dans son combat contre le socialisme consiste à établir les négociations – pour autant qu'on ne puisse faire autrement que négocier – entre organisations patronales et syndicales, et surtout pas entre l'entreprise seule et le syndicat (EICHENBERGER 2012 : 146). Autre exemple très connu, Ernst Dübi, alors directeur général de Von Roll, préside l'ASM au moment des négociations avec le conseiller national socialiste et syndicaliste Conrad Ilg (1877-1954), qui aboutissent à l'accord de paix du travail de 1937. Il joue ainsi un rôle déterminant dans cet acte historique (à ce sujet, voir HÄBERLIN 1966).

Durant la majeure partie du siècle, l'ASM et le VSM permettent aux industriels du secteur MEM de défendre les intérêts de l'ensemble du secteur, mais aussi, plus

¹⁵⁷ Voir annexe IX pour la liste des personnes.

¹⁵⁸ « Über Arbeitgeber-Verbände », *Vortrag (nach Stenogramm) von Nationalrat Ed. Sulzer-Ziegler im Industrie-Verein der Stadt St. Gallen*, Montag den 14. Februar 1910; discours reproduit in ASM *Jahresbericht* (1910 : 80). Je remercie Pierre Eichenberger de m'avoir transmis cette citation.

largement, ceux du patronat suisse. À la fin du siècle, l'ensemble des associations économiques est cependant marqué par une perte d'influence auprès des entreprises, dans un contexte de globalisation économique croissante (DAVID *et al.* 2009 a; voir *infra*). C'est dans ce contexte que les dirigeants de l'ASM et du VSM décident d'opérer un rapprochement administratif et juridique de leurs structures respectives donnant naissance, en juillet 1999, à Swissmem (WIDMER 2012: 275-278): en adhérant à l'ASM ou au VSM, l'entreprise devient alors automatiquement membre de Swissmem, les deux associations restant cependant indépendantes. L'objectif de cette restructuration est de contrer une certaine désolidarisation entre les patrons du secteur MEM et de renforcer les intérêts de la branche face aux autres secteurs industriels. Il s'agit par ailleurs d'une opération de communication, sur le principe de «*one voice, one power*», les deux associations ayant parfois été perçues, aussi bien de la part de leurs membres que de l'extérieur, comme concurrentes (WIDMER 2012: 276).

Les associations faitières: UPS, USCI et ASB

Les dirigeants des grandes entreprises MEM sont par ailleurs très bien insérés dans les associations économiques faitières, qui représentent pour leur part un lieu central de la coordination et de la cohésion patronale au niveau national. On compte trois associations faitières représentant les intérêts de l'industrie suisse. La première, historiquement, est l'USCI, souvent désignée par le nom de son organe principal, le Vorort. Elle a été créée à Zurich en 1870, afin de regrouper au niveau national les différents intérêts économiques et industriels du pays (sur l'histoire de l'association, WEHRLI 1972). Son objectif principal est d'agir en tant qu'intermédiaire entre les sphères politique et économique et elle est généralement considérée comme l'organisation la plus puissante et la plus influente de la politique commerciale suisse. Son poids est tel que pendant longtemps, le directeur du Vorort était considéré comme le «*huitième conseiller fédéral*» (DIRLEWANGER *et al.* 2004; EICHENBERGER & MACH 2011). En septembre 2000, elle fusionne avec la Société pour le développement de l'économie suisse (SDS) et s'appelle dès lors Économiesuisse. L'Union suisse des arts et métiers (USAM) voit pour sa part le jour en 1879. Elle représente et défend les intérêts des petites et moyennes entreprises (PME) suisses, raison pour laquelle nous ne nous attarderons pas sur cette association¹⁵⁹. Quant à l'UCAPS, que nous appellerons ci-après par son nom adopté en 1996, l'Union patronale suisse (UPS), elle est mise sur pied en 1908 à Zurich par des industriels des secteurs de la métallurgie, du textile et de la construction pour fédérer les différentes associations patronales locales créées pour faire face aux conflits du travail et aux mobilisations ouvrières. Elle joue un rôle complémentaire à celui de l'USCI, en s'occupant de la politique patronale sur le marché du travail. À partir de 1918, l'UPS compte un nombre croissant d'adhérents, augmentation liée aux mouvements de grève qui touchent le pays, en particulier la grève générale de novembre (voir notamment STEINMANN 1958; EICHENBERGER 2012 et 2013).

¹⁵⁹ Sur l'histoire de l'association, voir Tschumi (1929).

Le tableau 21 ci-dessous rend compte du nombre de membres des comités directeurs de l'UPS et l'USCI faisant partie d'une des vingt-deux entreprises MEM retenues dans le cadre de cette recherche. Dans ce cas de figure, l'origine du lien existant entre entreprise et association patronale n'est *a priori* pas univoque comme dans le cas de l'ASM et du VSM. En effet, l'appartenance à une entreprise MEM représente une condition de départ pour adhérer à l'une ou l'autre association du secteur : on siège au comité directeur du VSM ou de l'ASM parce qu'on exerce une fonction dirigeante dans une entreprise MEM. L'origine des liens avec les associations patronales peut quant à elle être de deux natures différentes : un dirigeant d'une entreprise MEM peut être nommé au comité directeur de l'UPS ou de l'USCI de par sa fonction exercée dans cette firme, mais un membre du comité directeur de l'UPS ou de l'USCI peut également être recruté au conseil d'administration d'une entreprise MEM¹⁶⁰. Il faut donc garder à l'esprit qu'en représentant l'ensemble de ces liens, les chiffres produits dans le tableau ci-dessous recouvrent différentes réalités.

Tableau 21. Liens entre les 22 entreprises MEM et l'UPS et l'USCI

	1910	1937	1957	1980	2000
USCI	0	3	4	4	1
UPS	2	2	2	4	0

Source : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 28.03.2012.

Sur l'ensemble des cinq dates retenues, on retrouve ainsi douze membres des vingt-deux entreprises MEM retenues dans le cadre de cette recherche au comité directeur de l'USCI et dix au comité directeur de l'UPS. Compte tenu de la taille des comités directeurs en question (entre dix et vingt-cinq personnes selon les années), on peut considérer qu'il existe un lien fort entre ces entreprises et les deux associations patronales. Cela s'explique notamment par le fait que le secteur MEM devient dès l'entre-deux-guerres le plus important de l'industrie suisse en termes de main-d'œuvre employée et d'exportations et qu'il connaît une forte augmentation de sa valeur ajoutée. On constate, encore une fois, que ces liens déclinent cependant à la fin du siècle, suivant ainsi une évolution similaire à celle mise précédemment en évidence dans l'analyse du réseau interfirmes.

Les liens « précoces » avec l'UPS (deux personnes en 1910) s'expliquent par le fait que l'ASM a participé à la fondation de cette association – sur le modèle, d'ailleurs, de l'ASM (EICHENBERGER 2012). Durant les décennies suivantes, les

¹⁶⁰ Cette deuxième situation peut elle-même être de deux natures différentes : la personne peut être recrutée au conseil d'administration d'une entreprise MEM parce qu'elle siège au comité directeur d'une association patronale, ou alors une personne peut être recrutée au conseil d'administration d'une entreprise MEM en raison de ses fonctions dans une autre entreprise, une banque par exemple, et ensuite rejoindre le comité directeur d'une association non pas en tant qu'industriel MEM, mais en tant que banquier.

dirigeants MEM sont donc très présents au sein du comité directeur de l'UPS et ce secteur est de manière générale, au-delà des entreprises retenues dans le cadre de cette recherche, celui qui est le plus fortement représenté au sein de l'association (DAVID *et al.* 2009 a). Ainsi, exception faite de l'année 2000 (voir infra), on retrouve à chacune des dates retenues un dirigeant MEM à la présidence de l'association faitière : Gustave Naville-Neher (1848-1929), cofondateur d'AIAG, membre du comité directeur de l'ASM et premier président de l'UPS (1910); Leo Bodmer-Vogel (1880-1961), administrateur délégué de BBC (1937); Albert Dubois (1901-1983), administrateur délégué de Saurer (1957); Fritz Halm (1915-2005), président du conseil d'administration de SIG (1980). En outre, plusieurs autres membres des grandes entreprises MEM sont présents au comité directeur de l'UPS durant la majeure partie du siècle¹⁶¹, seuls deux d'entre eux n'y siégeant pas en tant que représentants de l'industrie MEM¹⁶².

Par le biais de l'UPS, les industriels du secteur MEM contribuent ainsi à construire une politique patronale au niveau national. La grève générale de 1918, mais également la multiplication des interventions de l'État sur le marché du travail pendant et après la guerre¹⁶³, contribuent à la mobilisation patronale. Ainsi, Gustave Naville affirme en 1919 la nécessité pour l'UPS d'accroître son influence à Berne (EICHENBERGER 2012: 149). Outre Gustave Naville-Neher, on compte deux dirigeants familiaux au sein du comité directeur de l'UPS sur les cinq dates retenues : Oskar Frey-Auckenthaler (1879-1951), directeur de SIG, et Theodor Boveri-Boner (1892-1977), fils d'un des fondateurs de BBC, où il exerce une fonction d'administrateur délégué.

Les liens entre les entreprises MEM et l'USCI se développent pour leur part après la Première Guerre mondiale. Comme pour l'UPS, plusieurs membres des entreprises MEM siègent au sein du comité directeur de l'USCI pendant la majeure partie du siècle¹⁶⁴. Certains d'entre eux accèdent à la plus haute fonction : ainsi, Hans Sulzer-Weber (1876-1959), président du conseil d'administration de l'entreprise Sulzer de 1935 à 1951, exerce la présidence de l'USCI pendant la même période. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, il est nommé à la direction de la section « Fer et machines » de l'Office fédéral de guerre pour l'industrie et le travail, ainsi qu'à la présidence de la Commission de surveillance des importations et exportations (HUMAIR *et al.* 2012: 119), ce qui témoigne du renforcement de la collaboration entre l'État et les organisations patronales évoquée précédemment. On trouve cependant moins de personnalités représentant directement les intérêts de l'industrie

¹⁶¹ Voir la liste détaillée en annexe X.

¹⁶² Nous avons déduit l'appartenance des personnes au comité directeur de l'UPS en fonction de leur titre indiqué dans les rapports annuels de l'association : en 1980, le banquier Robert A. Jeker (1935-2012), membre du conseil d'administration de Georg Fischer, siège au comité directeur de l'UPS en tant que membre de la direction du Crédit suisse et Rainer Weibel (1921-2002), membre du conseil d'administration de Von Moos, en tant que président de l'entreprise Keramik Laufen (industrie céramique).

¹⁶³ Visible, par exemple, dans les premières subventions fédérales aux caisses d'assurance chômage en 1917 ou le projet de loi fédérale de juin 1919 portant sur la réglementation des conditions de travail (EICHENBERGER 2012: 149).

¹⁶⁴ Cf. liste en annexe X.

MEM au sein de l'USCI qu'au sein de l'UPS. En effet, sur les douze personnes qui siègent à la fois au comité directeur de l'USCI et dans une de nos vingt-deux entreprises MEM, trois seulement sont des industriels MEM : le susmentionné Hans Sulzer-Weber en 1937, le conseiller aux États radical Ernst Speiser (1889-1962) en 1957, membre du conseil d'administration de BBC dont il fut directeur commercial de 1938 à 1955 et président du comité directeur du VSM, et Pierre Borgeaud en 1980, directeur général de Sulzer.

Plusieurs membres de nos vingt-deux entreprises MEM siégeant au comité directeur de l'USCI sont en fait issus du secteur de la chimie, comme Carl Koechlin-Vischer (1889-1969) en 1957, membre du conseil d'administration de BBC et président de l'association faitière en tant que président et directeur de l'entreprise Ciba, ou encore Louis von Planta-Ehinger (1917-2003) en 1980, membre des conseils d'administration de BBC, Hasler et MF Bühler, qui préside à son tour l'USCI en tant que président et directeur de Ciba. Précisons à ce propos que l'un comme l'autre appartiennent à de grandes familles suisses, ce qui témoigne à nouveau du rayonnement des dirigeants familiaux dans la sphère économique, leur pouvoir décisionnel ne se limitant pas à leurs entreprises.

Au vu de la fréquente multiappartenance des dirigeants économiques, il faudrait se plonger dans les archives de l'association pour définir de manière plus qualitative les positions défendues par les uns et les autres au sein de l'association, et identifier les éventuels conflits d'intérêts que peut susciter l'appartenance à de multiples conseils d'administration¹⁶⁵. Les associations faitières représentent néanmoins pendant la majeure partie du siècle un lieu important de la coordination patronale, où ces conflits peuvent justement être résolus, et dans l'ensemble les dirigeants du secteur MEM disposent d'une forte représentation au sein de l'USCI et de l'USP, comme l'attestent les quelques exemples évoqués ci-dessus.

Nous avons, pour finir, identifié les liens entre nos vingt-deux entreprises MEM et l'ASB (cf. tableau 22 infra). Cette association est fondée à Bâle en 1912, initialement sous l'appellation Association des représentants de la banque en Suisse avant de devenir Association suisse des banquiers en 1919. Son but est de défendre les intérêts du secteur bancaire en Suisse et à l'étranger dans le contexte de l'émergence de la place financière suisse¹⁶⁶. Son rôle se voit rapidement renforcé avec la forte extension de ce secteur dès la Première Guerre mondiale. Dans ce cas de figure, la nature des liens avec les firmes MEM est claire : ce sont les banquiers membres de l'association qui siègent au sein des conseils d'administration des entreprises MEM et non l'inverse, puisque cette association est spécifiquement liée au secteur bancaire. On retrouve ces banquiers dans les conseils des plus grandes entreprises MEM, soit AIAG, BBC, Georg Fischer, Landis & Gyr, Saurer et Sulzer (cf. annexe X), ce qui nous permet de souligner, une fois encore, le processus de concentration du pouvoir.

¹⁶⁵ Voir à ce propos la citation très parlante d'Emil Zaugg reproduite au chapitre 7, dans la section suivante, p. 209.

¹⁶⁶ Sur l'histoire de l'ASB, voir Schweizerische Bankiervereinigung (1962) et GUEX & MAZBOURI (2012).

Tableau 22. Liens entre les 22 entreprises MEM et l'ASB

	1910 ¹	1937	1957	1980	2000
ASB	1	2	2	3	0

1. Pour l'ASB, l'information est liée à l'année 1912, date à laquelle l'association a été créée, et non 1910.

Source: *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url: <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 28.03.2012.

Les liens recensés dans le tableau ci-dessus s'inscrivent dans la continuité des interconnexions étroites entre les secteurs bancaire et industriel mises en évidence dans l'analyse du réseau interfirmes. D'ailleurs, l'ASB entretient constamment des relations «directes et indirectes» avec les autres grandes associations de l'économie suisse, et en particulier avec l'USCI dont elle finit par devenir membre en 2000 (GUEX & MAZBOURI 2012: 221). Ces liens témoignent donc des mécanismes de coopération entre ces deux secteurs: on peut en effet postuler que par leur présence dans les conseils d'administration des entreprises industrielles, les banquiers sont sensibilisés aux problèmes auxquels doivent faire face ces firmes. Nous mentionnerons un exemple très parlant attestant cette coopération: celui du *gentlemen's agreement* signé en 1961, visant à résoudre les problèmes posés par les restrictions de transfert des actions nominatives émises par les entreprises, établi sur l'initiative de l'ASB, et qui a largement contribué à la persistance du capitalisme familial en renforçant la pratique de la *Vinkulierung* (cf. chapitre 2). Parmi les entreprises qui signent l'accord se trouvent, entre autres, plusieurs sociétés MEM sous contrôle familial comme AIAG ou Sulzer (DAVID *et al.* 2015: 188).

Pendant la majeure partie du siècle, les associations d'intérêts auxquelles sont liées les entreprises MEM représentent ainsi un lieu pour la coordination patronale, où les décisions sont élaborées par les élites économiques sans l'intervention de l'État. Pour Philippe Schmitter et Wolfgang Streeck: «*If business interests do not (cannot?) find expression through formal associational channels, the focus of attention must shift to other, less visible coordinative arrangements such as [...] interlocking corporate directorates [...]*» (SCHMITTER & STREECK 1999 [1981]: 9-10). Or, dans le cas qui nous intéresse, on observe une accumulation des deux processus, puisque les élites MEM s'organisent à la fois par le biais du réseau interfirmes *et* par le biais plus formel des associations d'intérêts. Les entreprises familiales occupent alors une place centrale dans le réseau interfirmes et les dirigeants familiaux sont fréquemment représentés dans les associations, en particulier au niveau des associations de la branche et à l'UPS, comme en témoignent les quelques exemples développés précédemment. La coordination et la cohésion patronale qui s'incarnent dans les associations de branches et faitières favorisent en outre la présence de ces intérêts au niveau politique. Ces associations sont en effet fortement impliquées dans les processus de décisions politiques dès la Première Guerre mondiale.

De même que les *interlocks* entre les firmes, le mécanisme de coordination ancré dans les associations est cependant remis en question à la fin du siècle, les associations économiques étant confrontées, comme évoqué précédemment à l'occasion de l'ASM et du VSM, à une perte de légitimité auprès des entreprises: «*Increasing market competition reinforced the heterogeneity of the company members, and the role of BIAs as "social regulators" was called into question*» (DAVID *et al.* 2009 a: 22; STREECK & VISSER 2006). Plusieurs facteurs liés au processus de globalisation de l'économie et à l'intégration européenne sont à l'origine du mécontentement croissant des dirigeants d'entreprise envers leurs associations faitières (KRIESI 2006 et DAVID *et al.* 2009 a). L'internationalisation croissante des entreprises, en outre, contribue à rendre les associations économiques ancrées au niveau national moins attrayantes que leurs homologues de plus grande envergure – typiquement la European Round Table of Industrialists ou l'International Chamber of Commerce (NOLLERT 2005; DAVID *et al.* 2009). Enfin, plusieurs dirigeants de grandes firmes helvétiques et certains économistes influents forment au début des années 1990 une coalition, critiquant ouvertement l'attitude «bureaucratique» des associations économiques faitières et promouvant des réformes néolibérales afin de renforcer la compétitivité de l'économie suisse, ce qui débouche en 2000 sur la création d'un *think tank* libéral, Avenir Suisse (MACH 2002).

Ces différents facteurs permettent d'expliquer le fort déclin des liens entre les entreprises suisses – et, partant, celles du secteur MEM – et l'USCI ou l'UPS à la fin du siècle. Pour l'UPS, dont les cotisations des entreprises adhérentes sont proportionnelles au nombre d'employés, ces facteurs sont en outre renforcés par la récession des années 1990, qui incite les firmes MEM à se retirer de l'association par mesure d'économie (WIDMER 2012). La fin des liens entre les entreprises MEM et l'ASB s'explique quant à elle par l'érosion des liens entre le secteur bancaire et le secteur MEM, dont les raisons ont été évoquées précédemment. Ces différents éléments témoignent, une fois de plus, d'une certaine transition vers une forme de capitalisme plus axé sur le modèle concurrentiel et libéral que sur le modèle de coordination longtemps en vigueur.

LIENS AVEC LA SPHÈRE POLITIQUE :

PARLEMENT ET COMMISSIONS EXTRAPARLEMENTAIRES

Si les associations patronales représentent un moyen pour les industriels de faire valoir leurs intérêts dans la sphère politique, ces derniers entretiennent également des relations directes avec les principaux lieux de décision politique, à savoir le Parlement et les commissions extraparlimentaires. Comme pour les associations patronales, l'origine de ces relations peut être de deux natures différentes. D'une part, la politique suisse de milice favorise la présence des patrons au sein du Parlement et des commissions extraparlimentaires. D'autre part, ces patrons cherchent à recruter au sein de leurs firmes des personnalités influentes qui pourront être utiles aux intérêts de l'industrie, comme l'illustrent les propos d'Emil Zaugg en 1937, alors membre de la direction de BBC:

«[...] l'industrie va bientôt se retrouver isolée, étant donné que les banques réussissent à s'approprier toutes les personnalités éminentes. Ainsi, entre autres, le conseiller national Wetter, qui devait se consacrer au sein du Vorort en particulier à la question des clearing dans l'intérêt de l'industrie, est entré au conseil d'administration du Crédit suisse, moyennant quoi il se retrouve évidemment les mains liées dans différents sens. Le Dr. Vieli du département de l'économie publique a également rejoint la direction du Crédit suisse et est en conséquence perdu pour les intérêts de l'industrie suisse. [...] Ainsi, la finance veille de plus en plus à la préservation de ses intérêts, pendant que l'industrie n'a bientôt plus personne qui pourvoit aux siens.»¹⁶⁷

Billeter (1985) a montré que les patrons du secteur des machines et métaux sont fortement représentés durant l'entre-deux-guerres dans la sphère politique, en particulier par le biais du Parlement, des commissions extraparlimentaires et lors des campagnes de vote. Dans le cadre de cette dernière partie, nous étendons la recherche à l'ensemble du siècle, afin de mettre en évidence l'évolution des rapports entre l'industrie MEM et la sphère politique sur le long terme et d'identifier la place des dirigeants familiaux.

L'accès au Parlement

Le Parlement helvétique représente une voie par laquelle les industriels peuvent faire valoir leurs intérêts au niveau politique. Il convient de rappeler, pour commencer, deux grandes caractéristiques du Parlement suisse. Premièrement, son pouvoir dans les processus décisionnels est relativement faible en comparaison d'autres pays, en raison principalement de l'existence des instruments de la démocratie directe et du poids prépondérant joué par la phase préparlementaire (Kriesi 1998). Deuxièmement, il se caractérise, pendant la majeure partie du siècle, par un degré de professionnalisation très faible, la fonction de parlementaire étant exercée à côté d'une activité professionnelle, raison pour laquelle on parle de Parlement de milice (WIESLI 2003 ; Z'GRAGGEN 2009 ; PILOTTI *et al.* 2010). Une étude récente montre notamment qu'au cours du XX^e siècle, environ 10 % des parlementaires suisses appartiennent à la catégorie des entrepreneurs de l'industrie et des arts et métiers (PILOTTI *et al.* 2010 : 225). Le tableau 24 ci-dessous rend compte de l'évolution des liens entre nos vingt-deux entreprises MEM et le Parlement aux cinq dates repères, quelle que soit la nature de ce lien. À nouveau, les chiffres doivent être mis en perspective avec la taille du Parlement, qui se compose de 216 et 249 personnes selon les années prises en compte. Les liens

¹⁶⁷ ArABB, *Protokolle der Direktions-Sitzung 12.10.1937*, p. 6, notre traduction. Citation originale : « Wir werden in der Industrie bald allein dastehen, indem die Banken sich die prominenten Persönlichkeiten zu sichern wissen. So ist u.a. Herr Nationalrat Wetter, der sich im Vorort im besonderen den Clearingfragen im Interesse der Industrie widmen sollte, in den Verwaltungsrat der Schweizerischen Kreditanstalt eingetreten, womit ihm natürlich die Hände nach verschiedenen Richtungen gebunden sind. Ebenfalls ist Herr Dr. Vieli vom Volkswirtschaftsdepartement in die Direktion der Kreditanstalt eingetreten und damit für die Interessen der Industrie verloren gegangen. [...] Auf diese Weise sorgt die Finanz immer mehr für die Wahrung ihrer Interessen, währenddem die Industrie bald niemand mehr hat, der sich der ihrigen annimmt. »

recensés dans le tableau 23 ci-dessous apparaissent ainsi, en comparaison de ceux identifiés pour les associations patronales, relativement plus faibles.

Tableau 23. Liens entre les 22 entreprises MEM et le Parlement

	1910	1937	1957	1980	2000
Conseil national	3	4	2	4	3
Conseil des États	2	4	2	6	1
Total	5	8	4	10	4

Source: *Base de données élites suisses au XX^e siècle*. Url: <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 28.03.2012.

Au total, il s'agit de trente et une personnes¹⁶⁸, toutes affiliées aux principaux partis de droite et principalement au parti radical-démocratique (PRD, 64,5 %), les autres étant liées au parti démocrate-chrétien (12,9 %), au parti libéral (12,9 %) et au parti des paysans, artisans et bourgeois (PAB), devenu en 1971 l'Union démocratique du centre (UDC, 9,7 %). Leur degré d'implication dans le secteur MEM varie considérablement d'un individu à l'autre. Seize d'entre eux, soit la moitié, ne sont pas des industriels MEM à proprement parler, comme le conseiller national radical (de 1930 à 1938) Ernst Wetter (1877-1963), mentionné plus haut dans la citation d'Emil Zaugg, qui a débuté sa carrière à l'administration fédérale¹⁶⁹ et qui entre au Conseil fédéral en 1938. Dans ce cas de figure, on peut considérer que la fonction d'administrateur de Wetter chez Sulzer en 1937 représente une fonction secondaire.

Les quinze autres personnes siègent cependant au Parlement en tant qu'industriels du secteur MEM, soit parce qu'elles exercent une fonction dirigeante dans une de nos vingt-deux firmes, soit parce qu'elles siègent au conseil d'administration d'une de ces firmes en tant que dirigeants d'une autre entreprise MEM¹⁷⁰. Parmi ces personnalités, on compte cinq dirigeants familiaux: Eduard Sulzer-Ziegler (1854-1913), également membre en 1937 des comités directeurs du VSM et de l'ASM (voir supra); Théodore Turretini-Favre (1845-1916); René Bühler-Robert (1905-1987); Marcel de Coulon (1882-1945); Sydney de Coulon-Robert-Tissot (1889-1976). Leur présence au Parlement est révélatrice de l'ancrage social et politique des dirigeants familiaux et illustre, une fois encore, le rayonnement de ces patrons en dehors de l'entreprise familiale. Pour en saisir pleinement l'importance, il faudrait élargir l'analyse à l'ensemble du siècle. On retrouve en effet plusieurs dirigeants

¹⁶⁸ Voir liste en annexe XI.

¹⁶⁹ Ernst Wetter devient secrétaire général du Département fédéral de l'économie publique en 1920 et directeur de la division du commerce dudit département en 1922. WEHRLI Christoph, fiche « Ernst Wetter », in *DHS*, [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 20.11.2011.

¹⁷⁰ C'est par exemple typiquement le cas d'Ulrich Bremi (*1929), ingénieur diplômé de l'EPFZ, directeur technique de Firestone SA à Pratteln (1955-1961), directeur (1967-1990) de Bauer AG (aujourd'hui Kaba AG), conseiller national radical de 1975 à 1991 et membre du conseil d'administration de Georg Fischer en 1980. MORANDI Pietro, fiche « Ulrich Bremi », in *DHS*, [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 29.03.2012.

familiaux au Parlement en dehors des dates retenues dans le cadre de cette recherche, comme Carl Jakob Sulzer-Schmid (1865-1934), conseiller national radical de 1917 à 1934, ou encore Andreas Brunner-Gyr (1923-1988), conseiller national radical de 1967 à 1975¹⁷¹. Plusieurs patrons familiaux sont en outre impliqués dans des activités politiques au niveau local ou cantonal. Ainsi, Adolf Bühler-Forster (1869-1939) est conseiller communal (à l'exécutif) de 1897 à 1912 et député au Grand Conseil saint-gallois de 1898 à 1906, Max Huber-Escher (1874-1960) siège au Grand Conseil zurichois de 1914 à 1918 et Theodor Boveri-Boner (1892-1977) est membre du Conseil municipal de Baden de 1949 à 1956, tous trois en tant que membres du parti radical.

Pour en revenir à l'échelon national, quelques études ont mis en évidence les conséquences des liens entre l'industrie et le Parlement. David *et al.* (2015) ont ainsi montré que lors des débats parlementaires entourant la révision du droit des sociétés anonymes de 1936, les représentants de l'économie, et en particulier Ernst Wetter, Walther Stampfli et Roman Abt – tous membres d'une de nos entreprises MEM – s'opposent à la création d'un fonds de crise en faveur des travailleurs sur une base légale. Si, au final, l'obligation de créer un tel fonds est insérée dans la loi de 1936, les représentants de l'industrie ont cependant réussi à faire prévaloir les intérêts de la firme sur celui des ouvriers dans l'utilisation et la destination de ce fonds. Plus largement, la révision de 1936 est clairement dominée, pour les auteurs, par les intérêts des *insiders* (pour plus de détails, voir DAVID *et al.* 2015: 81-96). Autre exemple: Robert Schöpfer, président du conseil d'administration de Von Roll de 1929 à 1942 et membre du conseil des États de 1917 à 1939, soumet à discussion en 1938 un projet d'articles économiques de la Constitution, élaboré par le Département de l'économie publique, visant à redéfinir les compétences fédérales en matière économique (BILLETTER 1985: 121-124). Si les liens que l'industrie MEM entretient avec le Parlement sont loin d'être négligeables, nous allons voir que les connexions avec les commissions extraparlimentaires sont encore plus marquées.

Liens avec les commissions extraparlimentaires

Les industriels MEM sont, enfin, très bien représentés dans les commissions extraparlimentaires, qui jouent un rôle déterminant dans le processus de décision politique en Suisse. Mises en place par la Confédération afin d'assumer certaines tâches publiques, ces commissions sont composées d'une majorité de membres ne faisant pas partie de l'administration fédérale. Elles bénéficient ainsi d'une large autonomie par rapport à cette dernière et, au même titre qu'on parle d'un Parlement de milice, les commissions extraparlimentaires ont été qualifiées d'«*administration de milice*» (GERMANN 1981). Plusieurs auteurs ont souligné qu'elles jouent un rôle plus important que le Parlement dans le processus de décision politique en Suisse.

¹⁷¹ Le Parlement met à disposition une banque de données recensant les membres des conseils depuis 1848, consultable en ligne : <http://www.parlament.ch>.

Pour Raimund Germann, « *le système des commissions est un des points de cristallisation de la vie politique suisse, où les élites du pays se donnent rendez-vous et forgent le “compromis helvétique”* » (GERMANN 1985: 1; VARONE 2006 ET REBMANN & MACH 2013). Elles restent cependant un sujet peu étudié à l’heure actuelle. Les rares études qui se sont intéressées à la composition de ces commissions ont notamment mis en évidence la forte représentation des milieux économiques et scientifiques (GERMANN 1985; REBMANN 2011). Geneviève Billeter a montré que durant l’entre-deux-guerres, l’action des patrons des machines et métaux au sein des commissions extraparlimentaires consistait essentiellement à s’opposer à tout développement de la politique sociale (BILLETTER 1985: 125-142).

Tableau 24. Liens entre les 22 entreprises MEM et les commissions extraparlimentaires, par Département fédéral

	1910	1937	1957	1980	2000
DFE	–	2	16	15	1
DFF	–	4	10	2	1
DFI	1	4	2	6	3
DFAE	–	–	6	3	–
DETEC	1	6	3	5	–
DDPS	–	2	6	3	1
BNS	3	6	8	7	5
Total	5	24	51	41	11

DFE: Département fédéral de l’économie

DFF: Département fédéral des finances

DFI: Département fédéral de l’intérieur

DFAE: Département fédéral des affaires étrangères

DETEC: Département fédéral de l’environnement, des transports, de l’énergie et des communications

DDPS: Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports

BNS: Banque nationale suisse (conseil, comité et commission de contrôle)

Source: *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url: <http://www2.unil.ch/elitesuisse>, consulté le 29.03.2012.

Le tableau 24 indique le nombre de liens entre les grandes entreprises MEM et les commissions extraparlimentaire¹⁷², identifiés de la même manière que les liens avec les associations patronales et le Parlement (c’est-à-dire en prenant en compte tous les liens, quelle que soit leur nature), en fonction des différents départements fédéraux auxquels sont affiliées ces commissions¹⁷³. On observe, une fois de plus,

¹⁷² Précisons qu’une personne est susceptible d’exercer simultanément plusieurs mandats dans diverses commissions, chaque mandat étant alors compté comme un lien.

¹⁷³ Aucun membre n’a été recensé, sur les cinq dates, dans une commission liée au Département fédéral de justice et police (DFJP), d’où son absence du tableau.

une évolution croissante des liens au cours du siècle et une diminution à la fin de la période considérée. À nouveau, les chiffres présentés ci-dessous doivent être mis en perspective avec la taille de ces commissions et leur nombre. La croissance des liens s'explique en effet en grande partie par l'augmentation parallèle du nombre de commissions créées au cours du siècle, qui connaît une forte progression à partir des années 1930 et après la Seconde Guerre mondiale. Alors qu'on recense une trentaine de commissions seulement en 1910, elles sont trois cents en 1980 et un peu moins de deux cents en 2000¹⁷⁴, chaque commission étant composée en moyenne d'une dizaine de personnes.

Au total, nonante personnes siègent à la fois dans au moins une de nos vingt-deux entreprises MEM et une commission extraparlamentaire sur les cinq dates retenues : vingt-six d'entre elles (soit 29 %) exercent alors une fonction principale dans une des firmes MEM (président du conseil d'administration, administrateur délégué ou directeur) et quinze sont des dirigeants familiaux (soit 17 %).

La présence des membres des entreprises MEM au sein des commissions extraparlémentaires s'exerce, sur les cinq dates retenues, dans des domaines extrêmement variés regroupant au total soixante-cinq commissions différentes. Sur l'ensemble de la période, la majorité de ces commissions sont liées au Département fédéral de l'économie. Ainsi, toutes dates confondues, on trouve par exemple neuf personnes dans la commission de surveillance de l'Office suisse d'expansion commerciale, trois dans le comité consultatif pour les questions conjoncturelles et trois autres au sein de la commission consultative de la politique commerciale. Plusieurs industriels MEM siègent également dans des commissions rattachées au Département fédéral des finances, en particulier dans la commission consultative pour la conjoncture et les questions du marché monétaire, qui réunit à elle seule quatre membres de nos vingt-deux entreprises MEM en 1957. Sept personnes siègent dans le conseil d'administration de la caisse nationale suisse d'assurance en cas d'accident du Département fédéral de l'intérieur, dont Walter Rüttimann-Bobst (1883-1948), gendre du fondateur de Bobst, en 1937. Au Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et des communications, on trouve deux personnes présentes dans la commission des installations électriques, dont Walter Boveri (1865-1924) en 1910, dirigeant d'une des plus grandes entreprises du secteur électrotechnique. Trois autres personnes siègent dans la Commission fédérale de l'économie hydraulique et deux autres au sein de la commission pour l'électrification des chemins de fer privés.

Ces quelques exemples montrent que les industriels MEM sont bien représentés dans les commissions mises sur pied pour discuter des questions économiques représentant pour eux un enjeu et sont ainsi à même d'y défendre leurs intérêts. Enfin, vingt-neuf membres des vingt-deux entreprises MEM siègent, sur les cinq dates retenues,

¹⁷⁴ Ces chiffres correspondent aux commissions recensées dans la base élites suisses au xx^e siècle, grâce aux recherches effectuées aux archives fédérales par Frédéric Rebmann dans le cadre de son projet de thèse en cours : en effet, le nombre de commissions extraparlémentaires mentionnées dans les sources officielles (*Annuaire de la Confédération*) est largement sous-estimé.

au sein du comité de la BNS, parmi lesquels on trouve de nombreux banquiers, mais également plusieurs dirigeants industriels et notamment des dirigeants familiaux. Par exemple, Adolph Saurer (1841-1920), administrateur délégué chez Saurer, et Ernst Homberger (1869-1955), président et administrateur délégué chez Georg Fischer, siègent au conseil de la BNS, en 1910 et 1937 respectivement, ce qui montre une fois encore que le modèle de contrôle par les banques ne s'applique pas au cas de la Suisse et qu'on a plutôt affaire à un système d'alliance entre les industriels – qui sont souvent des dirigeants familiaux – et les élites bancaires.

À nouveau, l'insertion des membres des industries MEM dans les commissions extraparlimentaires diminue de manière considérable à la fin du siècle. Premièrement, le nombre de commissions est fortement réduit au cours des deux dernières décennies, conséquence d'une réforme du système à partir du milieu des années 1970. En outre, et de même que pour les associations économiques, les nouveaux enjeux de politique économique suscités par le processus de globalisation économique et l'intégration européenne contribuent à rendre ces commissions, essentiellement orientées sur des questions de politique nationale, moins attractives pour les élites économiques (GERMANN 1996 ; REBMANN 2011).

L'analyse sur le long terme du réseau interfirmes et des liens des élites MEM avec les associations patronales et les principaux lieux de décision politique nous permet de tirer trois conclusions générales. Premièrement, dès l'entre-deux-guerres et jusqu'aux années 1980, les industriels MEM sont fortement insérés dans un réseau dense d'interconnexions entre les plus grandes firmes helvétiques, qui représente une voie de la coordination patronale. Les entreprises familiales et leurs dirigeants occupent alors, avec les banques, une place centrale dans ce réseau. Les associations de branches, dans lesquelles ces dirigeants sont également très bien insérés, représentent une autre voie, complémentaire, qui contribue à la coordination entre ces élites. Les élites MEM mettent dans ce cadre en place un certain nombre de mesures afin de défendre leurs intérêts sur le principe de l'autorégulation, c'est-à-dire en l'absence de l'intervention de l'État, qui dans certains cas dépasse le simple cadre des entreprises MEM, comme l'illustre bien l'exemple de la convention de la paix du travail de 1937. Les conseils d'administration et les associations de la branche représentent par ailleurs des lieux de rencontre pour les dirigeants MEM, qui permettent de renforcer leur cohésion sociale (cf. chapitre 9).

Deuxièmement, les entreprises MEM entretiennent également durant cette période des liens très forts avec les associations patronales et avec les principaux lieux de décision politique (les commissions extraparlimentaires et, dans une moindre mesure, le Parlement). Ces liens sont de deux natures différentes : d'une part, les dirigeants MEM siègent fréquemment dans ces instances, où ils contribuent à forger la politique patronale, et, d'autre part, ils cherchent à « *s'approprier* [des] *personnalités éminentes* » au sein de leur conseil d'administration, pour reprendre l'expression d'Emil Zaugg cité précédemment, afin que celles-ci défendent leurs intérêts dans les lieux de décision politique. Nos résultats ouvrent des pistes de recherche ultérieures intéressantes, qui consisteraient à analyser de manière plus systématique

les positions défendues par les élites MEM – et en particulier par les dirigeants familiaux – au sein des ces différentes instances.

Enfin, la période récente vient remettre en question les mécanismes de coordination patronale évoqués ci-dessus : au déclin des *interlocks* entre les firmes vient s'ajouter une diminution des liens entre les entreprises MEM et les associations patronales. Le processus de globalisation économique et la réorientation des stratégies d'une partie des entreprises MEM en faveur de la valeur actionnariale contribuent en effet à remettre en question l'intérêt de ces mécanismes de coordination pour les élites suisses. On observe également une diminution des liens avec les principaux lieux de décision politique. La relative persistance des liens intrasectoriels dans le réseau interfirmes et des liens avec les associations spécifiques à la branche, qui déclinent moins fortement que les connexions avec les associations faitières, montre cependant une certaine persistance, au-delà de ces tendances globales, des mécanismes de coordination au sein des élites du secteur MEM, sur laquelle nous reviendrons dans le cadre de l'analyse du réseau interpersonnel (chapitre 9).

IV
UNE ANALYSE SOCIO-HISTORIQUE
DES ÉLITES MEM

8

LE PROFIL SOCIOLOGIQUE DES ÉLITES MEM ENTRE PERSISTANCES ET CHANGEMENTS

L'analyse socio-historique des élites du secteur MEM a pour objectif d'appréhender l'évolution de ce secteur au cours du xx^e siècle par le biais de ses acteurs. Afin de dresser le portrait collectif des dirigeants MEM, nous avons retenu les personnes exerçant une fonction principale dans l'entreprise, que ce soit au niveau de la direction exécutive (directeurs généraux et administrateurs délégués) ou stratégique (présidents du conseil d'administration) : il s'agit de 201 personnes en tout, soit 89 dirigeants familiaux et 112 dirigeants « non familiaux ». L'un des objectifs de cette analyse prosopographique consiste à effectuer des comparaisons au sein de notre échantillon (sur ce point, voir notamment LEMERCIER & PICARD 2011 : 14-18), en particulier entre les dirigeants familiaux et les managers non familiaux. Nous avons en outre élargi l'analyse aux simples administrateurs pour deux indicateurs – nationalité et sexe – pour lesquels nous disposions d'informations pour l'ensemble de notre corpus d'acteurs, afin de renforcer nos résultats.

À certains égards, le profil des élites MEM est marqué par une forte stabilité au cours du siècle, qui se traduit par une domination masculine, une permanence de l'importance du grade militaire, un âge globalement élevé et une prédominance de la haute et moyenne bourgeoisie au niveau de l'origine sociale. Dans l'ensemble, en outre, les dirigeants familiaux ne se distinguent pas par un profil différent des autres managers : les premiers disposent en particulier d'un niveau de formation aussi élevé que les seconds. À d'autres égards, cependant, on observe un changement profond à la fin du siècle, qui passe par la transformation du type d'études accomplies – et plus précisément l'augmentation des études en sciences économiques et en gestion d'entreprise – et l'internationalisation croissante des élites MEM. Ces résultats nous permettent d'insérer le cas des élites MEM dans les débats actuels suscités par la question de la transnationalisation des élites économiques.

CARACTÉRISTIQUES STRUCTURELLES DES ÉLITES MEM

Plusieurs indicateurs témoignent d'une grande stabilité du profil des élites MEM au cours du siècle. Les femmes sont ainsi largement exclues des positions de pouvoir sur l'ensemble de la période et les dirigeants masculins restent pour leur part très fréquemment détenteurs d'un grade à l'armée. Autres caractéristiques immuables sur l'ensemble de la période considérée: l'âge relativement élevé des dirigeants et l'appartenance aux catégories sociales supérieures.

Le rôle invisible des femmes

Les élites MEM sont clairement marquées par une domination masculine durant toute la période considérée. Les femmes sont en effet totalement absentes des fonctions dirigeantes et, au total, elles ne sont que sept à siéger dans les conseils d'administration de nos entreprises MEM sur les cinq dates retenues (cf. tableau 25 infra). À une exception près, toutes sont liées aux familles contrôlant la firme, en tant qu'épouses ou en tant que descendantes des dirigeants familiaux. Ainsi, en 1937, Marie Hasler-Simpson siège dans le conseil d'administration de l'entreprise appartenant à son époux, Gustav Hasler. En 1957, on retrouve une situation similaire chez Dätwyler et Landis & Gyr, où Selina Dätwyler-Gamma, épouse d'Adolf Dätwyler, et Frieda Gyr-Schlüter, mariée à Karl Heinrich Gyr, occupent chacune un mandat d'administratrice¹⁷⁵. En 1980, Suzanne Mijnsen-Gyr, fille de Karl Heinrich, siège également dans le conseil d'administration de Landis & Gyr et, la même année, Hortense Anda-Bührle, la fille d'Emil Georg Bührle, est présente dans celui d'Oerlikon-Bührle, aux côtés de son frère Dieter, président du conseil d'administration et administrateur délégué. On retrouve encore en 2000 Eva Bühler-Charles, épouse d'Urs – petit-fils du fondateur Adolf Bühler-Naef – au sein du conseil de MF Bühler. À chaque fois, ces femmes siègent avec un autre membre – masculin – de la famille à laquelle elles appartiennent et elles n'exercent aucun autre mandat dans les 110 plus grandes entreprises suisses. La seule femme présente dans nos vingt-deux entreprises MEM en tant que « professionnelle » est Gertrud Höhler. De nationalité allemande, née en 1941, elle est docteure en lettres et professeure à l'Université de Paderborn (Allemagne), conseillère en économie et en politique à Berlin et membre de trois conseils d'administration parmi les 110 plus grandes entreprises suisses en 2000 : Georg Fischer, Bâloise Assurance et Ciba.

Les rares exemples susmentionnés confirment la règle, à savoir l'exclusion générale des femmes des grandes entreprises MEM et, plus largement, des grandes firmes suisses : ainsi, même à la fin du siècle, elles détiennent moins de 1 % des fonctions dirigeantes au sein des 110 plus grandes sociétés helvétiques (DAVID *et al.* 2012 : 63). Ce constat surprend peu, de nombreuses études de l'histoire des genres ayant mis en évidence, de manière plus générale, l'exclusion des femmes des différentes sphères de la société où s'exerce le pouvoir. La Suisse n'échappe pas à la règle et fait même

¹⁷⁵ Selina Dätwyler-Gamma exerce toujours son mandat en 1980.

Tableau 25. Présence des femmes dans les 22 entreprises MEM

	1910 (N = 132)	1937 (N = 142)	1957 (N = 155)	1980 (N = 175)	2000 (N = 121)
Fonction dirigeante	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Membre du conseil d'administration	0 %	1,1 %	1,9 %	2,4 %	2,3 %

à certains égards figure de retardataire en comparaison des autres pays démocratiques, notamment en ce qui concerne l'octroi de la citoyenneté politique puisque les Suissesses obtiennent le droit de vote et d'éligibilité au niveau fédéral seulement en 1971 – soit plus de 120 ans après les hommes (STUDER 1996). Bien que la parité soit loin d'être atteinte, la présence des femmes à l'Assemblée fédérale a régulièrement progressé depuis que ces dernières ont obtenu le droit d'éligibilité puisqu'elles représentent 9,7 % des parlementaires fédéraux en 1980 et 22,5 % d'entre eux en 2000 (PILOTTI *et al.* 2010: 243). L'exclusion des femmes des positions de pouvoir dans la sphère économique reste ainsi, en comparaison, particulièrement forte et enracinée.

Si les femmes sont très clairement écartées des positions de pouvoir au sein du monde des grandes entreprises, elles jouent néanmoins un rôle invisible – mais non moins crucial – dans la transmission de ces positions au sein de la famille, notamment en tant qu'épouses. De nombreuses études ont en effet souligné l'importance du mariage dans les réseaux d'alliances des dynasties patronales. Dans son étude sur les grandes entreprises négociantes de la région lilloise pour la période 1780-1860, Jean-Pierre Hirsch met ainsi en évidence le rôle crucial des alliances familiales conclues par le biais du mariage, qui permettent la «*concentration des moyens*» (HIRSCH 1991: 120), mais qui mettent également en péril la préservation de ces moyens au sein de la famille avec la multiplication des descendants et les risques de dispersion du patrimoine. L'une des façons d'échapper à ce risque consiste à mettre en place des alliances entre des familles d'un même groupe social, qui relèvent ainsi d'un processus d'*endogamie*. Youssef Cassis (1983) montre par exemple que la communauté bancaire de la City s'est affirmée socialement dès le milieu du XVIII^e siècle et tout au long du siècle suivant en s'alliant à l'aristocratie. La cohésion sociale de cette élite bancaire, qui résulte ainsi de la fusion de deux groupes sociaux, se renforce à l'époque édouardienne par des mariages qui sont contractés essentiellement au sein du milieu bancaire d'une part et avec différentes fractions de l'aristocratie d'autre part (CASSIS 1983: 241-288). Le mariage permet alors de créer un «*réseau global de relations*» entre les familles, mais également, par conséquent, entre des firmes bancaires et commerciales (CASSIS 1983: 248). Florence Ott (1999) constate que la société industrielle de Mulhouse du XIX^e siècle représente également un milieu relativement fermé, dominé par quelques grandes familles qui s'allient entre elles. Elle relève que l'endogamie remplit alors une double fonction: elle permet à la fois d'éviter la dispersion du patrimoine et de tisser des liens de solidarité entre les familles (OTT 1999: 208). Philipp Sarasin observe un processus similaire au sein des élites bâloises du XIX^e siècle, marqué par «*une politique*

*d'alliances matrimoniales ciblé*es» entre les descendants des familles patriciennes qui permet de préserver la cohésion sociale du groupe (SARASIN 1998 : 103).

Les différentes études susmentionnées montrent que si des alliances en dehors du groupe social sont possibles, elles restent dans l'ensemble rares, les nouveaux venus devant compenser leur rang social inférieur en faisant preuve, par exemple, de compétences exceptionnelles. Le parcours du banquier Léopold Dubois (1859-1928), retracé par Malik Mazbouri (2005), relève typiquement de ce cas de figure. D'origine modeste, fils d'un graveur sur montre qui meurt prématurément, Léopold se démarque par d'excellentes compétences au cours de ses études qui lui permettent d'obtenir un brevet supérieur d'instituteur. Son mariage avec la fille d'un riche propriétaire horloger interrompt sa carrière d'instituteur et contribue de manière déterminante à son ascension sociale et professionnelle¹⁷⁶. Grâce au réseau d'alliances de la famille de son épouse, Léopold parfait sa formation d'un diplôme supérieur d'études commerciales qui lance définitivement sa carrière : professeur à la nouvelle École de commerce de Neuchâtel, directeur de la banque cantonale de Neuchâtel, puis membre de la direction générale des CFF, Dubois accède, au terme de ce parcours, à la présidence du conseil d'administration d'une des trois plus grandes banques suisses, la SBS. Il est alors le premier – et unique – fils d'ouvrier qui parvient à un tel poste (MAZBOURI 2005 : 138-147).

Les stratégies d'alliances jouent donc un rôle déterminant dans la reproduction de la classe dirigeante, qu'elles relèvent d'une logique d'endogamie ou d'intégration de membres extérieurs au groupe social. Pour les chefs d'entreprises, elles doivent également être prises en compte lorsqu'on analyse la transmission des fonctions de pouvoir au sein de la firme. En effet, comme Philipp Sarasin l'a souligné, la transmission du statut social lié au savoir-faire professionnel ou à la détention de capitaux n'a pas lieu que de manière patrilinéaire : les hommes sélectionnent leurs gendres afin, notamment, de pérenniser l'entreprise familiale (SARASIN 1998 : 111). Geneviève Billeter relève également, dans son étude biographique des patrons des machines et métaux durant l'entre-deux-guerres, que « *dans bien des cas, l'alliance matrimoniale facilite l'accès à des postes dirigeants, de même que la succession de père en fils* » (BILLETTER 1985 b : 61). Le tableau 26 ci-dessous montre la part des positions parmi les dirigeants familiaux occupée par des personnes liées aux dynasties fondatrices ou aux nouvelles familles par le biais d'un mariage – les autres dirigeants familiaux étant des descendants directs de la dynastie fondatrice (voir infra). Bien que la première catégorie soit clairement minoritaire par rapport à la seconde, elle représente sur l'ensemble de la période 13 personnes sur 89 dirigeants familiaux, soit 14,6 % de ces derniers, et reste particulièrement importante en 1937, 1957 et 1980.

¹⁷⁶ Précisons que ce processus repose sur un système inégalitaire lié à l'appartenance de genre, dans la mesure où la possibilité d'« échanger » ses compétences contre une ascension sociale par le biais du mariage sera possible pour un homme, mais pas pour une femme. Sur cette question, voir la comparaison très parlante des parcours de Léopold Dubois et T. Combe, dans l'article de Malik MAZBOURI et Monique PAVILLON (1995).

Tableau 26. Poids des membres par alliance parmi les dirigeants familiaux MEM

	1910	1937	1957	1980	2000
Nombre de dirigeants familiaux	30	26	23	23	9
Membres par alliance en pourcent	0 %	11,5 %	21,7 %	30,4 %	0 %

Les individus recensés dans le tableau ci-dessus sont pour la plupart des gendres. Ainsi, Heinrich Wolfer-Sulzer (1882-1969), administrateur délégué chez Sulzer en 1937, a épousé en 1908 Lucie Sulzer, fille de Jakob Sulzer-Imhoof (1855-1922), lui-même associé dans l'entreprise familiale depuis 1888. Deux ans après son mariage, Heinrich entre chez Sulzer et y effectue toute sa carrière. Hans Rubli-Weber (1902-1959), président du conseil d'administration et administrateur délégué chez Metallwaren Zug en 1957, a épousé en 1927 la fille d'Oscar Weber-Künzli (1868-1952). Dès 1939, Hans participe à la direction de la société dirigée par son beau-père. Walter Hauser-Bucher (1904-1967), administrateur délégué chez Bucher en 1957, s'est marié en 1934 avec une fille de Jean Bucher-Guyer (1875-1961), Alice, et Rolf Hatt-Bucher (1916-2003), président du conseil d'administration en 1980, a épousé en 1945 la sœur d'Alice, Hanny. On retrouve une situation similaire chez Landis & Gyr: Gottfried Straub-Gyr (1920-1985), administrateur délégué en 1957 et 1980, a épousé Ruth, une fille de Karl Heinrich Gyr (1879-1946), et Andreas Brunner-Gyr (1923-1988), président du conseil d'administration, s'est marié avec son autre fille, Elisabeth. Hans Bechtler-Staub (1904-1998), président du conseil d'administration de Zellweger Uster en 1980, a épousé en 1934 Elisabeth Staub, la nièce de Jakob Heusser-Staub (1862-1941), qui a acquis la majorité des actions de l'entreprise en 1918. Jean Bonnard-Schindler (*1911), administrateur délégué chez Schindler en 1980, est le gendre d'Alfred Robert Schindler (1873-1937), et Bruno de Kalbermatten-Bobst (*1924), qui exerce la même fonction chez Bobst en 1980, a épousé en 1950 la fille d'Henri Bobst (1897-1975). Enfin, Raoul de Perrot-de Coulon (1909-1980), président du conseil d'administration de Cortaillod en 1980, a épousé en 1910 la fille d'Eugène de Coulon (1874-1958).

Dans certains cas, ces gendres sont issus d'une catégorie sociale inférieure. Ainsi, Walter Hauser-Bucher (1904-1967) est le fils d'un agriculteur et le père d'Hans Rubli-Weber (1902-1959), Emil, est chef de gare. Tous deux ont cependant acquis un haut niveau de formation: le premier dispose d'un diplôme d'ingénieur mécanicien de l'EPFZ et le second a étudié la chimie à l'EPFZ et à Édimbourg. Ces exemples relèvent typiquement du cas de figure évoqué précédemment, où le mariage contribue à l'ascension sociale de l'individu, qui dispose cependant, au départ, de compétences qui compensent son origine modeste. Ils restent cependant, parmi notre échantillon, des exemples à part. La majeure partie des gendres recensés dans les fonctions principales de nos vingt-deux entreprises appartient en effet à une catégorie sociale élevée, à savoir la moyenne ou haute bourgeoise. Par exemple, Gottfried Straub-Gyr (1920-1985) est le fils d'Oskar Straub, cofondateur d'une autre entreprise du secteur MEM, la Verzinkerei Zug AG. Le père de Rolf Hatt-Bucher (1916-2003), Heinrich Hatt-Haller, d'origine modeste, a fondé une entreprise de

construction au début du siècle qui a connu un développement prospère à l'origine de son ascension sociale. D'autres ne sont pas liés aux élites industrielles. Ainsi, Bruno de Kalbermatten est le fils d'un chirurgien et le père d'Andreas Brunner-Gyr (1923-1988) est pasteur et professeur universitaire.

Cette catégorie des membres de la famille par alliance ne se limite pas aux gendres : elle inclut également les beaux-frères. C'est le cas d'Ernst Naef-Dätwyler (1887-1966), qui épouse en 1922 Marie Dätwyler, sœur d'Adolf (1883-1958), et qui occupe en 1957 la fonction d'administrateur délégué dans l'entreprise de son beau-frère. Nous avons également considéré qu'Otto Hermann Schlüter-Ceresole (1904-1997), administrateur délégué chez Landis & Gyr en 1957, était lié à la famille Gyr, car sa sœur Frieda Schlüter a épousé Karl Heinrich Gyr (1879-1946). Enfin, chez Friedrich Oederlin-Ziegler (1880-1968), administrateur délégué chez Sulzer de 1935 à 1954, le lien est plus éloigné : son beau-père Heinrich Ziegler, directeur chez Sulzer, a épousé la fille de Heinrich Sulzer-Steiner.

Précisons que de manière générale, les membres par alliance des familles à la tête de nos vingt-deux entreprises MEM ont plus fortement tendance à siéger comme simples membres au sein du conseil d'administration qu'à exercer les fonctions les plus importantes dans l'entreprise familiale. On peut ainsi partir de l'hypothèse que ces fonctions (présidence du conseil d'administration et direction générale) sont en principe réservées en priorité aux descendants directs des familles et qu'elles sont accordées aux membres par alliance lorsque, pour une raison ou une autre, la relève au sein de la famille manque : parce qu'il n'y a pas de descendant mâle, que celui-ci ne présente pas de compétences suffisantes, ou encore qu'il n'est pas intéressé par l'affaire familiale. Par ailleurs, dans certains cas les membres par alliance qui siègent au conseil d'administration de leur belle-famille ne disposent visiblement pas des compétences nécessaires pour assumer des tâches à responsabilité. On peut citer, à titre d'exemple, le cas d'Emil Walther Feer-Sulzer (*1864), médecin, qu'on retrouve en 1937 au conseil d'administration de Sulzer.

Enfin, le rôle des femmes dans la transmission des positions de pouvoir au sein de l'entreprise ne passe pas uniquement par le mariage. En effet, nous n'avons pas limité la catégorie des descendants familiaux aux lignées agnatiques (ascendance mâle d'une personne) : celle-ci inclut – autant qu'il a été possible de les identifier – les lignées cognatiques, qui peuvent passer par la mère. Certains dirigeants familiaux ne sont ainsi identifiables ni par leur patronyme, ni par leur nom d'alliance. C'est typiquement le cas de Jacques Wavre (1907-1983), allié Bovet, administrateur délégué chez Cortailod en 1957 : son père André a épousé Agnès de Coulon, sœur d'Eugène et Sydney de Coulon. Autre exemple : Herbert Wolfer (1909-2004), administrateur délégué chez Sulzer en 1957, est le fils de Heinrich Wolfer-Sulzer (voir plus haut).

Si la transmission des fonctions de pouvoir au sein de l'entreprise familiale est, ainsi, largement réservée aux hommes – qu'ils soient des descendants directs ou intégrés à la famille par le biais d'une alliance – on remarque que le déclin progressif du contrôle familial au cours du siècle au sein de nos vingt-deux entreprises MEM n'aboutit pas

– ou très peu – à une ouverture de l'accès à ces fonctions pour les femmes, puisque ces dernières restent à la fin du XX^e siècle absentes des positions dirigeantes et très minoritaires au sein des conseils d'administration.

Le rôle prépondérant de l'armée

Le profil des dirigeants masculins est marqué par une très forte persistance de la détention d'un grade militaire. L'armée de milice constitue une spécificité suisse, les hommes étant obligés d'accomplir leur service militaire dès l'âge de dix-huit ans en suivant une école de recrue de quatre mois, puis des cours de répétition annuels de trois semaines, jusqu'à un âge compris entre quarante-deux et cinquante-deux ans. Bien que le sujet reste peu étudié à l'heure actuelle, quelques recherches ont mis en évidence la forte représentation d'officiers parmi les élites suisses (JANN 2003 ; DAVID *et al.* 2009 c ; BILLETTER 1985 b pour l'industrie MEM ; GUEX & SANCEY 2010 pour les dirigeants de la BNS). David *et al.* (2009 c) ont notamment montré que la part des officiers parmi les dirigeants des 110 plus grandes entreprises suisses augmente de 32 % à 60 % au cours de la période 1910-1980 et redescend à 50 % à la fin du siècle. À titre de comparaison, le pourcentage d'officiers parmi la population de sexe masculin résidant en Suisse et ayant plus de dix-neuf ans s'élève par exemple à seulement 2,3 % environ pour l'année 1980¹⁷⁷. Ce contraste met en lumière le rôle important de l'armée pour accéder aux fonctions dirigeantes dans la sphère économique.

Le grade militaire est en particulier important dans le processus de recrutement des élites en Suisse, où, comme en Allemagne et contrairement à la France par exemple, il n'existe pas d'institutions destinées exclusivement à la formation des élites. En ce sens, l'armée peut être valorisée en tant qu'école de commandement. Philippe de Weck (1919-2009), descendant d'une grande famille patricienne fribourgeoise, membre de l'état-major général (EMG) de l'armée suisse de 1954 à 1969 et président de l'UBS de 1976 à 1980, affirmait ainsi que son passage à l'EMG avait joué un véritable rôle d'école de *management*, à une époque où les *business schools* n'existaient encore pratiquement pas (MACH *et al.* 2011). Par ailleurs, l'admission dans le corps des officiers et le recrutement au sein des conseils d'administration relèvent d'un même processus de cooptation, renforçant des logiques d'« entre-soi » (MACH *et al.* 2011). Pour accéder aux fonctions dirigeantes au sein de l'entreprise, l'habitus est dès lors particulièrement déterminant, dans le sens où « *il faut avoir une manière d'être semblable à celle des personnes qui y siègent déjà* » (HARTMANN 2005 : 88). Dans cette perspective, l'armée peut aussi servir de lieu de rencontre et de sociabilité pour les élites suisses. Jérôme Guisolan relève ainsi, à titre d'exemple

¹⁷⁷ Calculs effectués à partir d'informations fournies par le secrétariat du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports relatives au nombre d'officiers en Suisse (approximations), mises en relation avec le taux de population indiqué dans *The Swiss economic and social history online database*, Tableau B.9a. « Population résidante de sexe masculin, par canton et classes d'âges quinquennales (âge approximatif en années), de 1860 à 1990 ». Url : <http://www.fsw.uzh.ch/histstat>, consulté le 22.11.2011.

très parlant, qu'à la veille de la Seconde Guerre mondiale, l'entreprise BBC compte neuf officiers de l'EMG dans ses rangs, et conclut à ce propos :

«[...] les officiers EMG ont très probablement été invités par d'autres officiers EMG à assumer de hautes responsabilités dans le monde économique suisse. Leur qualité d'officier d'état-major général a dès lors peut-être moins séduit l'employeur que les liens amicaux tissés entre eux dans le cadre du service militaire. [...] Le rôle et l'importance des réseaux constitués dans le cadre de l'état-major général ne doivent dès lors par être sous-estimés.» (GUISOLAN 2003 : 251)

L'auteur souligne, de manière générale, le fort lien existant entre l'EMG de l'armée suisse et le secteur de l'économie privée durant la guerre froide : 23 % des officiers sont en effet actifs dans le domaine des banques, des assurances et de l'industrie lourde au moment d'entrer dans l'EMG (GUISOLAN 2003 : 242-243). Le secteur MEM entretient donc des liens avec l'armée plus étroits que les autres secteurs de l'industrie suisse. Comme nous l'avons vu, de nombreuses entreprises des machines et métaux sont en effet impliquées dans la production de matériel militaire. Avant le second conflit mondial, le colonel Ernst Dübi (1884-1947) fait par exemple partie de la Commission fédérale d'artillerie. Lorsque la guerre éclate, la maison Von Roll qu'il dirige se retrouve dès lors prête à accepter les commandes de l'État (BILLETTER 1985 b : 65). Le tableau 27 ci-dessous indique la part d'officiers parmi les dirigeants MEM (avec 3,4 % de données manquantes pour l'ensemble de l'échantillon) et montre que, si nos élites suivent globalement les mêmes tendances que celles dégagées pour les dirigeants des 110 plus grandes entreprises suisses, cette part est particulièrement élevée pour la période récente, soit 70 % en 1980 et 2000. Le rôle de l'armée comme source de légitimité pour accéder aux fonctions dirigeantes semble ainsi rester stable à la fin du siècle au sein des entreprises MEM, contrairement aux autres grandes firmes suisses où cette dimension perd de son importance. Nous pouvons postuler, à titre d'hypothèse pour expliquer cette évolution, que la Seconde Guerre mondiale et la guerre froide ont renforcé sur le long terme les liens entre ce secteur industriel et l'armée.

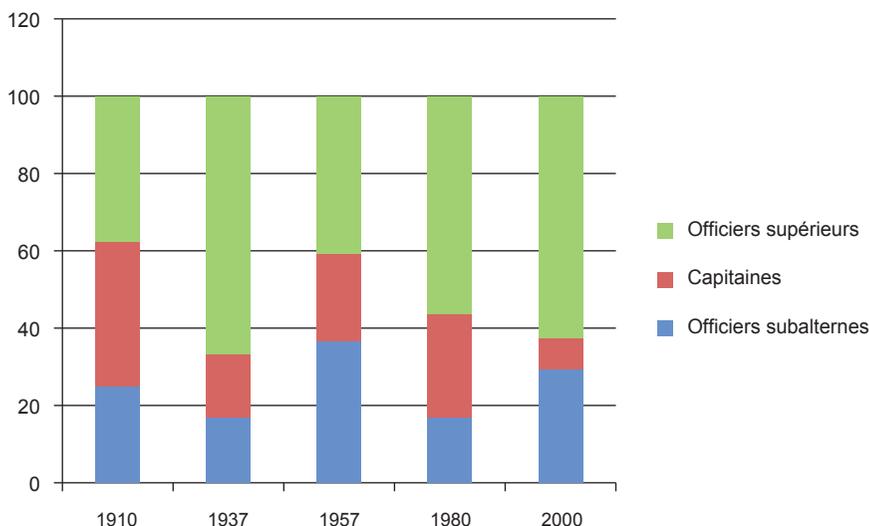
Tableau 27. Part des dirigeants MEM détenant un grade d'officier

1910 (N = 46)	1937 (N = 53)	1957 (N = 50)	1980 (N = 49)	2000 (N = 35)
38,1 %	47,1 %	44 %	70,2 %	68,6 %

Le graphique 12 indique plus précisément la répartition des grades parmi les officiers étant à la tête d'une de nos vingt-deux entreprises MEM, selon trois catégories : la première (officiers subalternes) inclut les lieutenants, les premiers lieutenants et les officiers spécialistes ; la seconde comprend les capitaines ; la troisième (officiers supérieurs) regroupe les grades supérieurs à capitaines, c'est-à-dire majors, lieutenants-colonels, colonels, brigadier, divisionnaires et commandants de corps. On constate ainsi que non seulement la proportion d'officiers au sein des dirigeants MEM

augmente au cours du siècle, mais qu'en outre ceux-ci détiennent en majorité des grades élevés. À nouveau, cette tendance reste dans l'ensemble stable à la fin de la période considérée, ce qui confirme la persistance du poids du grade militaire dans l'accès aux fonctions dirigeantes d'une grande entreprise. Une comparaison entre les dirigeants familiaux et les dirigeants non familiaux pour l'ensemble de la période montre en outre qu'on trouve autant de gradés dans les deux catégories (soit en moyenne 53,7 % d'officiers pour les dirigeants familiaux et 51,3 % pour les autres dirigeants).

Graphique 12. Répartition des grades parmi les dirigeants MEM détenant un grade d'officier



Nos résultats sont en outre renforcés, en particulier pour la période récente, par le fait que les calculs ont été effectués sur l'ensemble des dirigeants. Or, comme nous le verrons ultérieurement, la fin du siècle est marquée par l'augmentation du nombre d'étrangers exerçant une fonction principale dans nos vingt-deux entreprises, qui n'ont pas gradé à l'armée suisse. L'importance du grade militaire pour accéder aux fonctions dirigeantes des firmes MEM contribue, par ailleurs, à l'exclusion des femmes soulignée précédemment, puisque celles-ci sont largement absentes des carrières militaires.

Des élites âgées

La moyenne d'âge des élites MEM aux dates retenues est, comme le montre le tableau 28 ci-dessous, relativement élevée : entre cinquante et soixante ans selon la période considérée (avec 5,6 % de données manquantes pour l'ensemble de l'échantillon). L'âge moyen des dirigeants augmente en outre au cours du siècle. Il faudrait,

pour affiner ces résultats, tenir également compte de l'âge des personnes lors de leur entrée en fonction : par exemple, Eugène de Coulon, né en 1874, assume en 1957 la présidence du conseil d'administration de Cortaillod à l'âge de quatre-vingt-trois ans : il avait cependant quarante-neuf ans lorsqu'il accéda à cette fonction en 1923. Il serait en outre intéressant de connaître la durée moyenne des mandats. Nous ne disposons pas de données systématiques concernant ces deux variables, mais l'âge moyen des dirigeants à une période donnée reste un indicateur intéressant.

Tableau 28. Âge moyen des dirigeants MEM

1910 (N = 46)	1937 (N = 53)	1957 (N = 50)	1980 (N = 49)	2000 (N = 35)
49,9	56,4	59,1	60,8	57,5

L'étude prosopographique des parlementaires suisses au xx^e siècle montre que cette catégorie d'acteurs est marquée par un abaissement de l'âge moyen dans la deuxième moitié de la période considérée, qui passe de cinquante-six ans en 1957 à cinquante-deux ans en 1980 et 2000 (PILOTTI *et al.* 2010 : 219). Pour les auteurs, cette évolution est le signe d'une démocratisation de la fonction à la fin du siècle. Nos résultats montrent une tendance inverse, puisque l'âge moyen des élites MEM augmente globalement au cours du siècle. À notre connaissance, il n'existe pas d'études sur les élites économiques suisses abordant la question de l'âge qui nous permettraient de comparer nos résultats. Celle de Sébastien Guex et Yves Sancey (2010) sur les dirigeants de la BNS met cependant en avant des résultats proches des nôtres. Selon ces auteurs, l'âge moyen des membres du Directoire au moment de leur nomination pour la période 1907-2000 est de quarante-huit ans, et de cinquante-cinq ans pour les membres du Comité. Ils relèvent en outre une élévation au cours du siècle de l'âge de nomination au Directoire, qui semble s'expliquer par la longueur croissante des études. L'élévation globale du niveau de formation semble aussi être un facteur explicatif en ce qui concerne l'augmentation de l'âge moyen des élites MEM. En effet, de plus en plus de dirigeants accomplissent une formation postgrade (thèse de doctorat ou master) avant d'accéder à un poste clé dans l'entreprise.

Au-delà de ces tendances globales, quelques dirigeants MEM font figure d'exceptions. Ainsi, Alfred Friedrich Schindler (1913-1977) a vingt-quatre ans lorsqu'il reprend la direction de l'entreprise familiale, juste après avoir terminé ses études. Fernand Turrettini-Ador (1882-1951) devient quant à lui directeur de SIP à l'âge de vingt-sept ans et Gustav Hasler (1877-1952) a vingt-deux ans lorsqu'il reprend l'entreprise de son père. Le fait d'être héritier représente ainsi un facteur facilitant l'accès aux fonctions dirigeantes à un âge plus bas. En effet, sur les vingt-deux dirigeants MEM ayant quarante ans ou moins au moment d'exercer leur fonction (toutes dates confondues), dix-huit sont liés aux familles contrôlant l'entreprise (soit 82 %). L'hypothèse la plus probable pour expliquer ce résultat est la contrainte exercée par la volonté de maintenir le contrôle de la société au sein de la famille

lors d'une succession. Ainsi, Gustav Hasler reprend l'entreprise très tôt, car son père est décédé et Alfred Friedrich Schindler, seul fils d'Alfred Robert Schindler, accède également à la tête de la société familiale après le décès de son père, après avoir toutefois terminé ses études. Une comparaison entre les dirigeants familiaux et non familiaux sur l'entier de la période indique que les premiers ont en moyenne 54,7 ans et qu'ils sont donc dans l'ensemble plus jeunes que les seconds, dont l'âge moyen s'élève à cinquante-neuf ans. On peut citer, à titre de comparaison, l'étude d'Hervé Joly qui montre que l'âge médian pour accéder aux fonctions dirigeantes des grandes entreprises françaises est de quarante-neuf ans, avec ici aussi une différence marquée entre les héritiers (quarante-trois ans seulement) et les autres dirigeants qui sont globalement nettement plus âgés (cinquante et un ans) (JOLY 2013 : 138). Ces résultats confirment donc qu'être héritier constitue un atout pour accéder plus vite aux fonctions dirigeantes de la société. À nouveau, il faudrait pour affiner nos conclusions disposer de données complémentaires. Il serait notamment intéressant de comparer la durée des mandats entre ces deux catégories de dirigeants, en partant de l'hypothèse que les dirigeants familiaux restent plus longtemps en fonction que les autres.

Une origine sociale dominée par la grande et moyenne bourgeoisie

La question de l'origine sociale d'une catégorie de population donnée est un thème classique de la sociologie, qui dépasse évidemment le cas des élites économiques. On peut rappeler, entre autres, l'étude de référence menée par Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron (1964) sur les étudiants et la culture dans les années 1960 en France, qui montre que le milieu familial est le mieux à même d'apporter la transmission des techniques et des habitudes de pensée exigées par l'école. Les auteurs soulignent ainsi que l'origine sociale constitue le facteur de différenciation déterminant en ce qui concerne la distribution inégale des chances scolaires, à la fois dans les statistiques (les catégories les plus défavorisées sont les moins représentées dans l'enseignement supérieur) et dans le champ des perceptions (les études supérieures envisagées comme un avenir « *impossible* » ou « *normal* », selon la catégorie sociale dont est issu l'étudiant) (BOURDIEU & PASSERON 1964 : 12, 22, 111). Des études portant spécifiquement sur les élites économiques montrent que ces acteurs sont dans l'ensemble issus des classes moyennes et supérieures et que cette caractéristique structurelle a peu changé depuis la révolution industrielle (CASSIS [éd.] 1994 : 3-121).

Dans son analyse comparant l'évolution du recrutement des élites économiques en Allemagne, aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en France, Hartmut Kaelble (1994 [1980] : 18) constate ainsi « *the disproportionately high number of business leaders from business families and the disproportionately low number from families of white-collar and blue-collar workers* ». Plus récemment, Michael Hartmann a montré que l'origine sociale des grands dirigeants des entreprises françaises et allemandes est identique : quatre cinquièmes d'entre eux sont issus de la bourgeoisie et la moitié de la haute bourgeoisie (HARTMANN 2005 : 85). L'intérêt de sa démarche consiste à

relever que la démocratisation des études (notamment en ce qui concerne l'accès au doctorat) ne permet pas de surmonter les obstacles liés à l'origine sociale. En effet, si la sélection sociale par le diplôme s'est réduite avec l'ouverture de l'enseignement supérieur, elle a continué de s'accroître en ce qui concerne l'attribution des postes de direction dans l'économie. En ce sens, certains traits du comportement acquis au sein de la famille – maîtrise des codes vestimentaires et comportementaux, bonne culture générale, esprit d'entreprise et confiance en soi – jouent un rôle décisif dans le processus de recrutement des dirigeants d'entreprise (HARTMANN 2005 : 89). Les descendants de bonne famille disposent également d'autres avantages sur les personnes dont l'origine sociale est plus modeste : les attentes implicites ou explicites de la famille qui influencent le choix du parcours professionnel, les informations ou les sources d'information dont ils peuvent profiter par le biais des relations et des contacts familiaux et le « filet de sécurité » dont ils disposent et qui leur permet de prendre des risques que d'autres ne peuvent se permettre (HARTMANN 2005 : 93). Une autre étude portant sur le Danemark montre qu'en 2007, 68 % des CEO des plus grandes firmes sont issus de la grande et moyenne bourgeoisie alors que seulement 8 % d'entre eux appartiennent aux catégories sociales inférieures (ELLERSGAARD *et al.* 2012 : 3).

Une fois de plus, on dispose à l'heure actuelle de peu d'études, à notre connaissance, sur les origines sociales des élites suisses et sur les élites économiques en particulier. On citera notamment celle de Youssef Cassis et Fabienne Debrunner, qui montre que « *l'élite financière appartient indiscutablement aux classes supérieures suisses* » (CASSIS & DEBRUNNER 1990 : 268). Sans articuler de chiffres précis, Geneviève Billeter (1985 b) souligne quant à elle que les chefs d'entreprise du secteur des machines et métaux exerçant durant l'entre-deux-guerres descendent généralement de l'aristocratie ainsi que de l'ancienne grande, moyenne ou petite bourgeoisie. Si elle relève que quelques industriels sont d'origine modeste, ceux-ci représentent cependant dans l'ensemble des exceptions.

L'origine sociale constitue donc un critère déterminant pour étudier le processus de recrutement, de reproduction ou de renouvellement d'une catégorie d'élite. En même temps, il représente probablement un des indicateurs les plus difficiles à identifier et à analyser dans le cadre d'une analyse prosopographique. Pour cette recherche, nous avons déterminé l'origine sociale d'un dirigeant à partir de la profession exercée par son père, selon les catégorisations suivantes, déterminées dans le cadre de la recherche sur les élites suisses au XX^e siècle¹⁷⁸ : grande bourgeoisie, moyenne bourgeoisie, petite bourgeoisie et ouvriers/salariés. La grande bourgeoisie comprend les dirigeants et les propriétaires de très grandes sociétés industrielles ou financières, les personnes exerçant une fonction politique de premier ordre, ainsi que les fonctionnaires de premier plan. La moyenne bourgeoisie désigne les dirigeants et les propriétaires de sociétés de taille moyenne ainsi que les hommes politiques d'importance régionale ; nous y avons généralement inclus les personnes exerçant une profession libérale ou intellectuelle (par exemple médecin, pasteur,

¹⁷⁸ Ces catégories sont elles-mêmes inspirées et adaptées à partir de celles élaborées par Sébastien GUEX et Yves SANCEY (2010 : 153-156).

avocat ou enseignant), bien que dans certains cas ces individus aient été classés dans la catégorie sociale supérieure, en fonction de la position sociale de leur famille¹⁷⁹. La petite bourgeoisie regroupe les petits indépendants (comme les petits commerçants, les petits entrepreneurs et les artisans) et la catégorie ouvriers/salariés comprend les personnes qui vendent leur force de travail.

Cette démarche soulève deux problèmes principaux. Le premier consiste à trouver l'information : nous ne disposons d'aucune indication en ce qui concerne la profession du père pour 27 % de l'ensemble de notre échantillon. Celle-ci est particulièrement difficile à trouver pour la période la plus récente, à cause de la protection des données dont bénéficient les personnes vivantes. En outre, les informations biographiques accessibles dans la presse ou sur internet (notamment par le biais de CV en ligne) ne fournissent généralement pas ce type de renseignement, contrairement, par exemple, aux questions ayant trait au parcours professionnel ou à la formation. Cette sélection de l'information rendue accessible ou non est révélatrice du fait que les milieux économiques préfèrent mettre en avant les qualités et les mérites acquis par l'individu, plutôt que les avantages innés liés à une position sociale. Le second problème a trait à la difficulté d'attribuer la bonne catégorisation à une profession donnée. L'information n'est en effet parfois pas suffisamment précise. Par exemple, nous avons souvent été confrontés à des personnes indiquées comme « commerçant », sans qu'il soit toujours possible d'identifier s'il s'agit de grands ou petits commerçants. Il en va de même de la catégorie « agriculteur », extrêmement hétérogène : un petit paysan n'appartient pas au même groupe social qu'un agriculteur aisé. La difficulté de déterminer la bonne catégorie sociale est encore renforcée par son aspect dynamique, alors que, comme le soulignent Claire Lemerrier et Emmanuelle Picard, « *l'information est ponctuelle et correspond à une réalité figée dans le temps* » (2011 : 13). Hervé Joly relève également que la profession du père indiquée à la naissance, qui est généralement l'indicateur retenu, peut cacher une ascension professionnelle ultérieure (JOLY 2013 : 315¹⁸⁰). Dans la même optique, un dernier problème mérite d'être souligné : en se focalisant sur la profession du père, on risque de passer à côté de la promotion sociale que peut offrir un mariage avec une femme issue d'une catégorie plus aisée, raison pour laquelle il est nécessaire de prendre en compte le rôle du mariage (voir supra).

¹⁷⁹ Par exemple, Jacques Wavre-Bovet (1907-1983), administrateur délégué chez Cortaillod en 1957, a été classé dans la catégorie « grande bourgeoisie ». Son père, André Wavre-de Coulon (1874-1941), est avocat et notaire, mais issu d'une des plus anciennes familles bourgeoises de Neuchâtel (*Almanach généalogique I* 1905 : 752-756 et CORTAT 2009).

¹⁸⁰ Le cas d'Ernst Dübi (1884-1947) représente un très bon exemple de ce problème. Comme évoqué précédemment (cf. chapitre 4), son père Johann (1850-1934), lui-même d'origine modeste, a gravi progressivement les échelons chez Von Roll. À la naissance d'Ernst, Johann est fondé de pouvoir dans la société, mais c'est seulement en 1893 qu'il devient directeur commercial, puis directeur général et membre du conseil d'administration. Nous avons typiquement considéré dans ce cas qu'Ernst Dübi était issu de la grande bourgeoisie, étant donné que son père est directeur général au moment où le premier entre chez Von Roll en 1914.

Il convient dès lors d'aborder les données présentées dans le tableau 29 suivant avec une certaine prudence, celles-ci étant néanmoins dignes d'intérêt pour autant qu'on garde ces différentes considérations à l'esprit. Elles montrent une très forte stabilité des catégories supérieures (grande et moyenne bourgeoisie) dans l'accès aux fonctions dirigeantes des grandes entreprises MEM pour la majeure partie du siècle. Même si les données relatives à l'année 2000 (en italique dans le tableau) semblent suivre les mêmes tendances, elles sont cependant beaucoup trop lacunaires pour qu'on puisse les prendre en considération.

Tableau 29. Origine sociale des dirigeants MEM

	1910 (N = 46)	1937 (N = 53)	1957 (N = 50)	1980 (N = 49)	2000 (N = 35)
Grande bourgeoisie	43,5 %	35,8 %	39,2 %	38,8 %	20 %
Moyenne bourgeoisie	32,6 %	39,6 %	21,6 %	26,5 %	14,3 %
Petite bourgeoisie	4,3 %	13,2 %	13,7 %	6,1 %	0 %
Ouvriers/salariés	2,2 %	3,8 %	0 %	0 %	2,9 %
Inconnu	17,4 %	7,5 %	25,5 %	28,6 %	62,9 %

Nos résultats montrent, sans grande surprise, que peu de dirigeants des entreprises MEM sont issus des catégories sociales inférieures. Les exceptions sont suffisamment rares pour confirmer la règle, mais méritent néanmoins d'être relevées. On compte ainsi quatre personnes issues de la catégorie sociale ouvriers/salariés au sein de notre échantillon. Il s'agit, pour commencer, de Johann Dübi (1884-1947), directeur général chez Von Roll en 1910, dont le père est menuisier et dont nous avons déjà présenté le parcours précédemment. Karl Bretscher (1883-1966), administrateur délégué chez Hasler en 1937, est quant à lui le fils d'un employé des chemins de fer. En 1919, il épouse la fille d'un avocat. Détenteur d'un diplôme issu du Technicum de Winterthour (école technique supérieure), il entre en 1906 dans la compagnie Bell Telephone, travaille dès 1908 pour l'Administration fédérale des téléphones et effectue un voyage d'études aux États-Unis, avant d'entrer en 1918 dans l'entreprise Hasler, où il devient administrateur délégué en 1921¹⁸¹. Max Schiesser-Pelludat (1880-1975), administrateur délégué chez BBC en 1937, est pour sa part fils d'un mécanicien. Il connaît un parcours similaire à celui de Karl Bretscher. Également formé au Technicum de Winterthour, il entre en 1901 chez BBC, effectue un séjour d'études aux États-Unis puis revient chez BBC où il exerce la fonction de directeur technique de 1925 à 1937, avant d'être nommé administrateur délégué. En 1911, il épouse Edith Pedullat, fille d'un propriétaire foncier¹⁸². Enfin, Felix Max Wittlin (*1929), président du conseil d'administra-

¹⁸¹ Sources : FUCHS Thomas, fiche « Karl Bretscher », in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 05.12.2011 ; SCHMID *et al.* (1968 : 81-126).

¹⁸² Sources : FELLER-VEST Veronika, fiche « Max Schiesser », in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 05.12.2011 ; SCHMID (1976 : 9-47).

tion d'Ascom en 2000, est le fils d'un cordonnier. Il effectue des études de droit jusqu'au doctorat, qu'il obtient en 1954, ainsi qu'une formation complémentaire en *business administration* à l'Université américaine de Stanford en 1978. Il accomplit une carrière militaire – il est brigadier, membre de l'état-major général de 1962-1975 et chef du groupe des services de l'armement de 1985 à 1991 – et une carrière industrielle – il exerce différentes fonctions directrices chez BBC de 1973 à 1985 (GUISOLAN 2004: 472). La profession de son beau-père ne nous est en revanche pas connue. Plusieurs points communs peuvent être dégagés parmi les exemples mentionnés ci-dessus. Premièrement, les *self-made-men* évoqués disposent dans l'ensemble d'un bon niveau de formation, qui leur permet ainsi de compenser leur origine sociale modeste. Deuxièmement, ils épousent généralement des femmes issues d'un milieu social plus élevé. Si on ne constate pas de lien direct entre ces mariages et leurs carrières industrielles, on peut néanmoins supposer que ces alliances ont contribué à leur promotion sociale.

Les exemples susmentionnés restent cependant des exceptions puisqu'on observe, globalement, une grande stabilité de l'origine sociale des dirigeants MEM. Ainsi, le déclin du contrôle familial au sein de nos vingt-deux entreprises MEM au cours du siècle ne s'accompagne pas d'une ouverture de l'accès aux positions dirigeantes dans l'entreprise à des catégories sociales qui en étaient jusque-là exclues, puisque ces fonctions restent dans l'ensemble à la fin du siècle réservées à des hommes, issus des catégories sociales supérieures¹⁸³ et détenteurs d'un grade à l'armée. À ces caractéristiques vient s'ajouter un niveau de formation globalement élevé. Les élites MEM se distinguent ainsi par un cumul des capitaux familial, scolaire et militaire. Ces caractéristiques structurelles pourraient laisser penser que le profil des dirigeants MEM est immuable. Or, on observe, malgré les permanences évoquées ci-dessus, des éléments de rupture à la fin du siècle en ce qui concerne la nationalité et la formation, qui font l'objet de la section suivante.

LES ÉLÉMENTS DE RUPTURE

L'analyse sur le long terme du profil des dirigeants MEM laisse apparaître deux changements majeurs au cours du siècle. Le premier a trait à la nationalité: on compte, en effet, une proportion non négligeable d'étrangers parmi les dirigeants MEM au début du siècle. Si la Première Guerre mondiale amorce une longue phase de repli et de «nationalisation» des entreprises MEM, la fin du siècle est à nouveau marquée par un processus d'internationalisation des dirigeants. On observe, deuxièmement, un changement au niveau de la formation, qui passe par une élévation globale du niveau de formation accompli par les élites MEM au cours de la période considérée et une transition en ce qui concerne le type de formation suivie. En effet, de plus en plus de dirigeants d'entreprise effectuent un diplôme en *business administration*, formation typiquement anglo-saxonne. Cette «américanisation» (GODELIER 2005)

¹⁸³ Avec une réserve sur ce point liée à l'importance des données manquantes pour l'année 2000.

relative des formations et l'internationalisation croissante des dirigeants témoignent d'un processus, partiel mais néanmoins en cours, de transnationalisation des élites MEM, qui contribue à expliquer la transition vers une forme de capitalisme financier.

Nationalité

La nationalité des dirigeants des firmes représente un indicateur de la formation d'une classe transnationale (STAPLES 2006 : 315 ; VAN VEEN & MARSMAN 2008 : 189). La majorité des études sur la nationalité des dirigeants des grandes entreprises helvétiques portent sur la période récente et mettent en évidence un processus d'internationalisation à la fin du siècle. David *et al.* (2012) ont ainsi montré que le pourcentage d'étrangers parmi les dirigeants (selon la définition adoptée dans cette recherche) des 110 plus grandes firmes passe de 3,7 % en 1980 à 23,9 % en 2000. Cette tendance s'est encore accentuée depuis le début des années 2000 : les étrangers représentent en effet 28 % des dirigeants des cinq cents plus grandes entreprises en 2004 (Dyllick & Torgler 2007 : 78). Selon Éric Davoine (2005), cette proportion s'élève l'année suivante à 50 % en ce qui concerne les membres des directions générales des entreprises cotées en bourse. Pour cet auteur, la forte internationalisation des élites constituerait une spécificité suisse. Winfried Ruigrok et Peder Greve arrivent à une conclusion similaire. En comparant différents pays, ils constatent en effet qu'en 2005, 49 % des managers en Suisse sont étrangers, contre 34 % aux Pays-Bas, 20 % en Grande-Bretagne, 17 % en Suède, 13 % en Finlande, 7 % en Norvège et 1 % au Danemark (RUIGROK & GREVE 2008 : 65-67). Cette proportion est donc très élevée, même en regard d'autres petits pays européens. L'une des limites de ces études réside cependant dans le fait qu'elles se focalisent sur la période récente et ne rendent ainsi pas compte d'une évolution plus longue.

Le tableau 30 ci-dessous montre l'évolution du taux d'étrangers parmi les dirigeants MEM au cours du siècle (avec 3 % de données manquantes pour l'ensemble de l'échantillon). Bien que la proportion d'étrangers à la tête de nos 22 firmes MEM soit en 2000 plus faible que celle concernant l'ensemble des 110 plus grandes entreprises suisses (11,4 % contre 23,9 %, cf. plus haut), nos résultats confirment le processus d'internationalisation des dirigeants à la fin du siècle. Comme le souligne Anne-Catherine Wagner, il faut néanmoins « *se prémunir contre l'illusion d'une nouveauté radicale de l'internationalisation des élites économiques. Le cosmopolitisme des hautes classes ne date pas de la globalisation des affaires de ces dernières décennies* » (WAGNER 2005 : 17). Cette affirmation s'avère particulièrement pertinente pour le cas de la Suisse, qui se caractérise dès le XIX^e siècle par l'aspect très extraverti de son économie et la forte internationalisation de ses entreprises (BAIROCH 1990). Nos résultats font en effet apparaître un taux d'étrangers déjà élevé en 1910 (8,7 %), en comparaison des années 1937, 1957 et 1980. Ainsi, on constate à partir du cas du secteur MEM que les élites à la tête des grandes firmes helvétiques connaissent un processus d'internationalisation au début du siècle, avant que la Première Guerre

mondiale et le processus de repli qui s'ensuit n'entravent, temporairement, la mondialisation de l'économie (LÜPOLD 2010).

Tableau 30. Pourcentage d'étrangers parmi les dirigeants MEM

1910 (N = 46)	1937 (N = 53)	1957 (N = 50)	1980 (N = 49)	2000 (N = 35)
8,7 %	1,9 %	4,0 %	2,0 %	11,4 %

Note: Ont été définies comme «étrangers» les personnes ayant à l'origine une nationalité étrangère, y compris celles qui ont acquis ultérieurement la nationalité suisse. Les dirigeants helvétiques possédant une deuxième nationalité n'ont pas été inclus dans cette définition.

En 1910, les quatre étrangers présents dans notre corpus de firmes sont tous liés à l'entreprise BBC: Walter Boveri-Baumann (1865-1924) et son cousin Fritz Funk (1857-1938) sont d'origine allemande et Charles E.L. Brown (1863-1924) et son frère Sidney William (1865-1941) sont de nationalité anglaise. Le premier a acquis la nationalité suisse en 1893 après son mariage en 1891 avec Victoire Baumann, fille d'un industriel zurichois de la soie; Fritz Funk obtient également la nationalité suisse en 1899. Quant à Charles E. L. et Sydney Brown, ils sont nés à Winterthour, leur père étant venu en Suisse en 1851. Tous acquièrent en outre la bourgeoisie d'honneur de Baden en 1916¹⁸⁴. En 1937, le seul dirigeant d'origine étrangère est Emil Georg Bührle (1890-1956), néofondateur de l'entreprise Oerlikon-Bührle, né en Allemagne: il est cependant naturalisé suisse en 1937. En 1957, on trouve deux autres personnes d'origine étrangère: l'Allemand Dieter Bührle (*1921), fils d'Emil Georg et également naturalisé en 1937 – qui est en outre le seul dirigeant MEM d'origine étrangère en 1980 – et Otto Hermann Schlüter-Ceresole (1904-1997), né à Padang en Hollande, administrateur délégué chez Landis & Gyr, l'entreprise de son beau-frère Karl Gyr (voir supra). Enfin, en 2000, on compte quatre étrangers parmi les élites MEM: les Suédois Percy Barnevik (*1941) et Göran Lindahl (*1945), respectivement président du conseil d'administration et directeur général d'ABB; l'Italo-Canadien Sergio Marchionne (*1952), directeur général d'Alu-suisse; l'Allemand Manfred Timmermann (*1936), président du conseil d'administration de Saurer.

Le nombre d'étrangers présents dans nos entreprises MEM étant relativement faible, il convient de rester prudent par rapport aux conclusions qui suivent¹⁸⁵. Elles ouvrent cependant des pistes de réflexion intéressantes sur les différences entre les processus de mondialisation qui existent au début et à la fin du siècle. Dans l'ensemble, les étrangers présents à la tête des grandes entreprises MEM en 2000

¹⁸⁴ Source: STEIGMEIER Andreas, fiches «Walter Boveri», «Fritz Funk», «Charles Eugen Lancelot Brown» et «Sydney Brown», in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 07.08.2011.

¹⁸⁵ Il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude sur le degré d'internationalisation des élites à la tête des grandes entreprises suisses au début du siècle qui nous permettrait de comparer nos résultats.

se caractérisent par un profil très nouveau. En effet, tous les dirigeants d'origine étrangère identifiés dans la période antérieure sont des (néo) fondateurs ou des descendants de ces familles. Souvent, ils acquièrent en outre la nationalité suisse, par le biais d'un mariage ou d'une naturalisation. À la fin du siècle en revanche, plus aucun dirigeant d'origine étrangère n'appartient à la catégorie des dirigeants familiaux : le recrutement de dirigeants étrangers ne passe ainsi plus par le biais de la famille, mais est souvent lié à un processus de fusion ou d'acquisition interfirmes (STAPLES 2007 ; VAN VEEN & MARSMAN 2008). Ces « nouveaux étrangers » semblent en outre être peu intégrés à l'« ancienne » élite suisse. Seul Sergio Marchionne exerce d'autres mandats dans les 110 plus grandes entreprises helvétiques (en 2000, il est membre du conseil d'administration de Serono et directeur général de Lonza – entreprise absorbée par Alusuisse). Ils sont par contre proches des *raiders* – qui, nous l'avons vu, se démarquent fortement de l'élite helvétique « traditionnelle » – et se montrent ainsi très favorables aux nouvelles méthodes de gouvernance orientées en faveur de la création de valeur actionnariale.

Percy Barnevik accède par exemple à la tête du conseil d'administration d'ABB après avoir effectué une partie de sa carrière au sein du groupe suédois Asea AB, qu'il a fortement contribué à développer sur le marché mondial et dont il a considérablement accru la marge de profit. Qualifié en 2001 de « pionnier de la globalisation », il joue un rôle de premier plan dans la fusion entre Asea et BBC en 1987¹⁸⁶. Göran Lindahl accède lui aussi à la direction générale d'ABB par Asea, au sein de laquelle il a exercé différentes fonctions exécutives avant la fusion entre les deux sociétés. Il organise par la suite la fusion entre les secteurs de production d'énergie d'ABB et d'Alstom Power, donnant naissance en 1999 à ABB Alstom Power, en collaboration avec le *raider* Martin Ebner, actionnaire principal d'ABB via BZ group, dans le but d'améliorer la valeur actionnariale du groupe helvético-suédois. Sergio Marchionne est quant à lui directeur financier du groupe canadien Lawson lors de son rachat par Alusuisse en 1994. Après une carrière rapide à l'intérieur du groupe en Suisse, il en devient en 1997 le directeur général et joue un rôle clé dans sa fusion avec Alcan en 2000. Il est également à l'origine de la restructuration de Lonza, « une transformation saluée par la communauté financière et sans nul doute orchestrée par le plus grand actionnaire de Lonza, Martin Ebner », qui aboutit à un bond du résultat de la firme de 30 % en 2001 (*Le Temps*, 24.01.2002). Enfin, l'Allemand Manfred Timmermann est nommé à la présidence du conseil d'administration de Saurer en 1999 en tant que représentant de BB Industrie Holding (BBI), fondée en 1994 par la Bank am Bellevue, elle-même créée en 1993 par le *raider* Ernst Müller-Möhl, entre autres (WIPF *et al.* 2003 : 263).

Si l'accès des étrangers aux fonctions principales de nos entreprises MEM reste dans l'ensemble limité, le processus d'internationalisation au début et à la fin du siècle se voit néanmoins confirmé lorsqu'on étend l'analyse aux simples administrateurs. Bien que les données manquantes soient plus importantes (12,5 % pour

¹⁸⁶ SWA Biogr., Barnevik, Percy, *Munzinger Online Druckversion Dokument*, notre traduction. Citation originale : « Pionier der Globalisierung. »

Tableau 31. Nationalité des administrateurs MEM, en pourcent

	1910 (N = 86)	1937 (N = 89)	1957 (N = 105)	1980 (N = 126)	2000 (N = 86)
Suisses	71,6 %	81,3 %	83,6 %	84,1 %	74,4 %
Étrangers	13,6 %	5,5 %	0,9 %	1,6 %	22,1 %
Inconnu	14,8 %	13,2 %	15,4 %	14,3 %	3,5 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Note : Non compris les présidents des conseils d'administration et les administrateurs délégués, inclus dans le tableau 30 supra.

l'ensemble de l'échantillon) que celles relatives aux dirigeants, elles permettent néanmoins de mettre en évidence de grandes tendances et de corroborer nos résultats présentés dans le tableau 30 supra. On constate en effet là aussi une forte augmentation de la proportion d'étrangers au début et à la fin de la période considérée (soit 13,6 % en 1910 et 22,1 % en 2000) par rapport aux autres dates retenues, qui confirme le processus de « nationalisation » des entreprises suisses après le premier conflit mondial (cf. tableau 31 ci-dessus).

Ces administrateurs étrangers proviennent en premier lieu d'Allemagne, pays avec lequel la Suisse a toujours entretenu des relations économiques étroites. Ainsi, en 1910, tous les administrateurs étrangers sont allemands, exception faite de l'Autrichien Eduard Palmer qui siège chez AIAG. Ils sont en outre concentrés dans deux entreprises, à savoir AIAG et BBC, ce qui s'explique facilement par le fait qu'un groupe de financiers allemands a participé au financement initial de la première et que la seconde a été cofondée par un Allemand (Walter Boveri). Cette situation témoigne, plus largement, de la forte poussée migratoire de ressortissants allemands en Suisse entre les années 1860 et 1910, en particulier dans les cantons alémaniques¹⁸⁷.

La Première Guerre mondiale entraîne cependant un affaiblissement des relations économiques avec l'Allemagne et un important retrait de la population allemande installée en Suisse : par exemple, celle-ci s'élève en 1910 à plus de soixante mille personnes dans le canton de Zurich, qui connaît le plus fort taux de ressortissants allemands parmi les cantons suisses, et redescend à quarante mille personnes en 1920 (URNER 1976 : 578). Les dirigeants de plusieurs entreprises suisses continuent dans les faits à collaborer avec l'Allemagne : rappelons en effet que la Suisse exporte des armes et des munitions aux pays de l'Axe durant le second conflit mondial (cf. chapitre 3 ; sur la collaboration de la Suisse avec l'Allemagne nazie, voir également JOST 1999). En même temps, cependant, ils ferment l'accès au contrôle de leur entreprise, notamment, nous l'avons vu, en introduisant des mesures

¹⁸⁷ Sur cette question, voir URNER (1976), et en particulier les pages 443 à 463 consacrées aux pionniers de l'économie suisse d'origine allemande et autrichienne ayant fondé de grandes entreprises suisses, comme Carl Franz Bally (1821-1899) ou Henri Nestlé (1814-1890).

restrictives pour l'accès au capital-actions (quotas sur les étrangers, *Vinkulierung*), ce qui aboutit au déclin du nombre d'étrangers au sein des conseils d'administration des entreprises suisses durant plusieurs décennies. Ainsi, en 1939, l'Allemand Immanuel Lauster, membre du conseil d'administration de Georg Fischer depuis 1930, démissionne après y avoir été clairement incité, comme il apparaît dans la lettre qu'il écrit à Ernst Homberger, dont nous reproduisons un extrait ci-dessous :

*«Suite à notre entretien d'aujourd'hui, je vous confirme que vous m'avez indiqué par téléphone le 14 septembre la grave situation d'économie de guerre comme raison expliquant pourquoi ma démission en tant que membre du conseil d'administration de la société anonyme des forges et aciéries Georg Fischer est devenue d'urgence nécessaire.»*¹⁸⁸

Durant les décennies qui suivent la Seconde Guerre mondiale, la proportion d'étrangers au sein des conseils d'administration des entreprises helvétiques est ainsi très faible, comme l'illustre la situation en 1957 et en 1980 (respectivement 1 % et 1,6 %). La seule personne d'origine étrangère en 1957 est la Hollandaise Frieda Gyr-Schlüter, qui siège chez Landis & Gyr. Elle acquiert cependant la nationalité suisse en épousant Karl Heinrich Gyr, ce mariage ayant très vraisemblablement précédé sa nomination au conseil d'administration de l'entreprise, bien que les dates respectives nous soient inconnues. En 1980, on retrouve deux personnes d'origine étrangère : l'Allemande Hortense Anda-Bührlé, qui siège au conseil d'Oerlikon-Bührlé et qui a été naturalisée en même temps que son père Emil Georg et son frère Dieter en 1937, et l'Allemand Rolf Sammet, patron du groupe chimique Hoechst, qui occupe un siège chez BBC.

Si la fin du siècle est marquée par une augmentation conséquente du nombre d'étrangers au sein des conseils d'administration des entreprises MEM, la situation diffère de celle du début du siècle. D'une part, ces étrangers sont plus dispersés qu'auparavant, puisqu'ils se répartissent entre dix firmes différentes (contre deux en 1910). Autrement dit, en 2000, plus de la moitié de nos sociétés MEM ont au moins un étranger dans leur conseil d'administration. D'autre part, on assiste à une diversification des pays dont ils sont originaires. On retrouve ainsi douze Allemands dans neuf entreprises : Gerhard Cromme et Jürgen Dormann chez ABB ; Hubertus von Grünberg chez Schindler ; Manfred Flemming et Eberhard von Koerber chez Zellweger Uster ; Rainer Hahn chez Rieter ; Gertrud Höhler chez Georg Fischer ; Jan Kleinewefers chez Sulzer ; Rolf Leister et Peter Mihatsch chez Ascom ; Ulrich Schmidt chez Saurer et Lothar Späth chez Unaxis. Si l'Allemagne reste le premier pays dont sont issus les administrateurs étrangers siégeant dans des entreprises suisses, on observe cependant l'apparition d'autres nationalités : trois Américains – Jeffrey Cunningham chez Schindler ; Mohamad Khouja chez Saurer et Donald Rumsfeld chez ABB –, l'Irlandais Peter Sutherland et l'Italien Agostino Rocca, tous

¹⁸⁸ +GF+HFA, *Protokolle des Verwaltungsrates*, 11.09.1939, lettre du 21.09.1939 d'Immanuel Lauster en annexe, notre traduction. Citation originale : «Auf Grund unserer heutigen Besprechung bestätige ich Ihnen, dass Sie mir am 14. September telephonisch die schwerwiegenden kriegswirtschaftlichen Verhältnisse als Grund angegeben haben, weshalb meine Demission als Mitglied des Verwaltungsrates der Aktiengesellschaft der Eisen- und Stahlwerke vormals Georg Fischer dringend notwendig ist.»

deux chez ABB, et deux Suédois, à savoir Jacob Wallenberg chez ABB et Mikael Kamras chez Von Roll.

Nos résultats corroborent ainsi ceux de Clifford L. Staples (2007), qui a analysé l'évolution de la nationalité des membres des conseils d'administration des 80 plus grandes firmes mondiales entre 1993 et 2005. L'auteur montre en effet que le pourcentage des compagnies ayant au moins un administrateur étranger augmente fortement au cours de la période considérée, puisqu'il passe de 36,3 % à 75 %. Il relativise néanmoins ces résultats en précisant que ce processus de globalisation reste limité, puisque les étrangers représentent approximativement un quart des administrateurs des firmes (STAPLES 2007 : 316).

Formation

Le dernier indicateur retenu dans le cadre de cette analyse prosopographique est celui de la formation. Nos résultats nous permettent, d'une part, d'invalider l'hypothèse avancée par les tenants de la révolution managériale selon laquelle les managers professionnels disposeraient de compétences supérieures aux dirigeants familiaux. Ils nous amènent à mettre en évidence, d'autre part, une rupture au niveau du type de formation accomplie à la fin du siècle. Comme pour l'origine sociale, les données relatives à la formation sont souvent difficiles à obtenir et parfois trop lacunaires pour pouvoir faire l'objet d'un traitement statistique. Dans notre cas, nous n'avons pas pu déterminer la formation pour 10,3 % de l'ensemble de notre échantillon. Nos résultats sont néanmoins suffisants pour pouvoir mettre en évidence les grandes tendances.

Le tableau 32 ci-dessous indique, pour commencer, l'évolution générale du niveau de formation atteint par les dirigeants MEM et montre que celui-ci s'est considérablement élevé au cours du siècle. La part des dirigeants ayant effectué un apprentissage diminue en effet constamment au cours du siècle, passant de 29 % en 1910 à 3 % en 2000, tandis que la proportion de ceux qui ont achevé une formation universitaire croît fortement en parallèle, puisqu'elle représente seulement 47 % en 1910 contre 86 % en 2000. De plus en plus de dirigeants accomplissent en outre une formation postgrade après la licence. À la fin du siècle, plus de la moitié d'entre eux ont opté pour ce type d'études. Précisons que pour les trois premières dates, ces formations postgrades relèvent presque exclusivement du doctorat. En 1980 et 2000, en revanche, on compte de plus en plus de *masters* (voir infra). Enfin, la catégorie des écoles professionnelles, qui regroupe les hautes écoles spécialisées et les écoles techniques supérieures, reste relativement faible et stable sur la majeure partie du siècle, représentant environ 10 % avant de décliner complètement à la fin de la période considérée. Il s'agit, pour l'essentiel, de diplômes professionnels d'ingénieurs obtenus dans les hautes écoles techniques – principalement au Technikum de Winterthour – et, dans une moindre mesure, de formations commerciales.

Tableau 32. Évolution du niveau de formation des dirigeants MEM

	1910 (N = 46)	1937 (N = 53)	1957 (N = 50)	1980 (N = 49)	2000 (N = 35)
Apprentissage	28,3 %	20,7 %	21,6 %	6,1 %	2,9 %
Écoles professionnelles	10,9 %	13,2 %	11,8 %	8,2 %	0 %
Licence universitaire	47,8 %	66,0 %	62,7 %	79,6 %	85,7 %
Formation postgrade	6,5 %	26,4 %	33,3 %	34,7 %	54,3 %
Sans information	19,6 %	3,8 %	11,8 %	6,1 %	11,4 %

Note: Les différentes catégories n'étant pas exclusives (une personne peut avoir suivi plusieurs niveaux de formation différents), l'addition des pourcentages par colonne peut dépasser 100 %.

L'élévation générale du niveau de formation des dirigeants MEM est peu surprenante. Plusieurs études ont en effet mis en évidence l'accroissement du capital scolaire des élites suisses au cours du siècle. Youssef Cassis et Fabienne Debrunner (1990) ont montré le poids croissant des diplômes universitaires parmi les élites à la tête des grandes banques suisses pour la période 1880-1960. Quant aux dirigeants de la BNS, la majorité d'entre eux ne détiennent pas de diplôme universitaire pendant le premier tiers du XX^e siècle, puis, au cours de la période 1930-1970, la proportion entre universitaires et non-universitaires s'inverse et, à la fin du siècle, la quasi-totalité des membres du comité directoire a effectué un parcours académique aboutissant souvent à une thèse de doctorat (GUEX & SANCEY 2010: 162-164). Au contraire des élites administratives et politiques¹⁸⁹, la détention d'un titre universitaire prend de l'importance plus tardivement chez les dirigeants économiques. Cela s'explique par le fait que les apprentissages pratiques, souvent combinés à des stages à l'étranger, occupent au cours de la première moitié du siècle une place très importante et valorisée (GUEX & SANCEY 2010: 163). Bon nombre de nos dirigeants ont en effet effectué durant cette période un apprentissage dans une banque ou une entreprise et un séjour de perfectionnement à l'étranger (voir infra).

L'analyse du type de formation principale effectuée par les dirigeants MEM donne également des résultats intéressants. Par formation principale nous entendons apprentissage, formation universitaire et écoles professionnelles, non compris les formations postgrades qui peuvent être considérées comme des formations complémentaires et qui font par conséquent l'objet d'un traitement à part (voir infra). Nous avons distingué trois catégories principales: les sciences techniques et l'ingénierie, le droit et les sciences économiques. La première inclut les apprentissages techniques

¹⁸⁹ Chez les membres du Parlement suisse, la proportion d'universitaires est en effet très élevée dès le début du siècle (70 % en 1910); elle fluctue cependant de manière importante durant les décennies suivantes, en fonction des partis dominants à telle ou telle période, sans qu'on observe ainsi une élévation générale du capital scolaire à long terme (PILOTTI *et al.* 2010: 218-221).

(par exemple mécanicien, électricien ou tourneur), les diplômés d'ingénieur acquis au sein d'écoles professionnelles (typiquement le Technikum de Winterthur) et les formations techniques accomplies dans les universités (sciences naturelles) et les écoles polytechniques fédérales (principalement à Lausanne et Zurich, ou écoles équivalentes à l'étranger). Le droit recouvre uniquement les diplômés universitaires effectués dans cette branche, puisqu'il n'existe pas d'apprentissage ou d'école professionnelle dans cette catégorie de formation. Les sciences économiques incluent quant à elles les apprentissages de commerce et bancaires, les diplômés professionnels dans les écoles de commerce et les titres universitaires en sciences économiques (y compris les études en économie politique, très présentes au cours de la première moitié du siècle). La quasi-totalité de nos dirigeants MEM a accompli une formation dans l'une de ces trois catégories. On compte en effet une seule exception, à savoir Emil Georg Bührle pour l'année 1937, qui a étudié l'histoire de l'art et l'allemand à Fribourg-en-Brigaud et à Munich¹⁹⁰.

Tableau 33. Type de formation principale effectuée par les dirigeants MEM

	1910 (N = 36)	1937 (N = 50)	1957 (N = 45)	1980 (N = 46)	2000 (N = 31)
Sciences de l'ingénieur et techniques	66,7 %	52,0 %	51,1 %	56,5 %	48,4 %
apprentissage	13,9 %	8,0 %	11,1 %	4,3 %	0 %
diplôme prof.	11,1 %	12,0 %	8,9 %	4,3 %	0 %
licence uni.	44,4 %	34,0 %	35,6 %	50,0 %	48,4 %
Sciences économiques	22,2 %	22 %	31,1 %	13,0 %	30 %
apprentissage	22,2 %	16 %	15,6 %	2,2 %	3,2 %
diplôme prof.	2,8 %	2 %	2,2 %	2,2 %	0 %
licence uni.	5,6 %	8 %	15,6 %	8,7 %	25,8 %
Droit	8,3 %	24 %	17,8 %	23,9 %	19,3 %
Autre	0 %	2,0 %	0 %	0 %	0 %

Notes :

1. Calculs effectués uniquement pour l'ensemble des personnes dont les données relatives à la formation principale sont connues.
2. Les différentes catégories n'étant pas exclusives (une personne peut avoir suivi plusieurs types de formation différents), l'addition des pourcentages par colonne peut dépasser 100 %. Idem pour l'addition des différents niveaux au sein d'une même catégorie.

Le tableau ci-dessus indique, premièrement, un déclin des formations en sciences de l'ingénieur et techniques au cours du siècle (de 67 % en 1910 à 48 % en 2000). La distinction selon les trois niveaux de formation montre que celui-ci concerne cependant principalement les apprentissages et les écoles professionnelles :

¹⁹⁰ Source: MÜLLER Ueli, fiche «Emil Georg Bührle», in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 18.08.2011.

les formations universitaires, accomplies pour l'essentiel à l'École polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ), connaissent même un léger accroissement durant les dernières décennies du siècle. La Suisse dispose de deux écoles polytechniques fédérales, une à Lausanne et l'autre à Zurich, créées au milieu du XIX^e siècle. Celle de Zurich, fédérale dès l'origine, est fondée en 1855 pour répondre aux besoins en formation supérieure pour les sciences naturelles et techniques suscités par la croissance rapide et l'industrialisation du nouvel État fédéral créé en 1848¹⁹¹. L'institution est constituée à l'origine de cinq départements (architecture, génie civil, mécanique, chimie et génie forestier), ainsi qu'une section pour les mathématiques, les sciences naturelles et les branches générales. On y enseigne également, avant la fin du siècle, l'électrotechnique. L'EPFZ a joué en Suisse «*un rôle de premier plan en formant les dirigeants des entreprises techniques et industrielles du pays*»¹⁹². Il existe donc, tout au long du XX^e siècle, un lien très étroit entre les milieux industriels et cette institution académique. Ce lien est renforcé à la fin des années 1920 par la création, au sein de l'école, d'un institut dédié spécialement aux sciences de l'entreprise (Betriebswissenschaftliche Institut, BWI), fortement influencé par les méthodes américaines de management et de rationalisation développées par le taylorisme des années 1920 (JAUN 1981). À l'origine de la création de cet institut se trouve un groupe d'industriels suisses qui ont séjourné aux États-Unis et qui voient dans le modèle américain un moyen de surmonter la crise et la lutte des classes. Une personne en particulier va jouer un rôle de premier plan dans cette initiative : Hans Sulzer-Weber (1876-1959), ancien ministre de Suisse à Washington (de 1917 à 1920) et membre du comité fondateur du BWI (Jaun 1981). L'institut voit le jour en septembre 1929 et est partiellement financé par les milieux de l'économie privée. Jusqu'en 1969 – date à laquelle la Confédération transforme l'École polytechnique de l'Université de Lausanne en institution fédérale (École polytechnique fédérale de Lausanne, EPFL) – l'EPFZ représente la seule haute école fédérale suisse enseignant les sciences techniques, ce qui explique le fort lien entre nos dirigeants et cette institution. En effet, sur l'ensemble des dirigeants MEM ayant accompli une formation supérieure en sciences techniques, près de 80 % sont passés par cette institution.

On observe en parallèle une légère progression des formations en sciences économiques, en particulier au niveau des études universitaires, qui connaissent un fort accroissement : alors qu'à peine 6 % des dirigeants MEM ont un titre académique de ce type en 1910, cette proportion s'élève à 26 % à la fin du siècle. Cette augmentation est cependant atténuée par le déclin conséquent des apprentissages dans le secteur bancaire et commercial, qui deviennent de plus en plus rares dès la seconde moitié du siècle. En effet, en 1910, 22 % de nos dirigeants ont effectué un apprentissage dans une banque ou une société commerciale. Ce type de formation est généralement complétée par des études supérieures et – ou – un stage à l'étranger. C'est typiquement le cas de Robert Neher (1838-1925), directeur chez

¹⁹¹ FLEER Peter, fiche «Écoles polytechniques fédérales (EPF)», in *DHS* [<http://hls-dhs-dss.ch>], consulté le 05.12.2011.

¹⁹² FLEER Peter, fiche «Écoles polytechniques fédérales (EPF)»..., 05.12.2011.

SIG en 1910 qui, après avoir effectué un apprentissage commercial à Bâle, continue de se former à Paris dans le secteur bancaire (SIG 1953 : 354) ou de Hans Sulzer-Weber qui cumule des études de droit et d'économie aux Universités de Genève, Berlin et Leipzig, un doctorat en droit suivi d'apprentissages de commerce dans les secteurs bancaire et industriel à Bâle, Rome et Newcastle, avant de rejoindre l'entreprise familiale en 1902 (DIRELWANGER *et al.* 2004 : 281). Enfin, la proportion de dirigeants ayant effectué des études en droit connaît une légère augmentation au cours du siècle, bien qu'elle n'occupe que la troisième position à la fin de la période considérée.

Si on observe ainsi bel et bien, dans l'ensemble, une diminution des parcours techniques au profit des formations en sciences économiques, la première catégorie reste cependant prépondérante par rapport à la seconde à la fin du siècle. L'acquisition de compétences techniques continue de représenter un atout considérable pour accéder à une fonction dirigeante au sein des entreprises MEM. L'expérience acquise à l'étranger constitue un autre élément important dans la formation des dirigeants MEM. Geneviève Billeter (1985b) relevait déjà que le voyage d'études est fréquent dans la préparation du métier de dirigeant d'entreprise pour la période de l'entre-deux-guerres. Nos données indiquent que cette caractéristique vaut pour l'ensemble du xx^e siècle. Souvent, les dirigeants effectuent en effet une partie de leur formation à l'étranger, que ce soit par le biais d'un apprentissage, d'un stage dans une entreprise ou d'études réalisées dans une université hors de Suisse (entre 20 % et 50 % de notre échantillon selon la date considérée), essentiellement en France, en Allemagne, en Angleterre ou aux États-Unis. Ce constat montre ainsi que si les dirigeants MEM – et, plus largement, les élites industrielles helvétiques – ont activement lutté contre une infiltration étrangère dans les entreprises suisses après le premier conflit mondial, elles n'en sont pas moins restées fortement tournées vers l'extérieur, comme l'atteste l'exemple très parlant de la mise en place du BWI.

Les changements mis en évidence au niveau de la formation principale sont encore plus visibles en ce qui concerne les formations complémentaires. On observe en effet un déclin très net des formations postgrades en droit (doctorats), largement prédominantes au début du siècle. Les deux dernières décennies sont en outre clairement marquées par une diminution des formations complémentaires en sciences de l'ingénieur et techniques et une très forte augmentation des diplômes postgrades en sciences économiques. Cette dernière s'explique en grande partie par la part croissante de dirigeants MEM ayant effectué un *master in business administration* (MBA). Alors qu'ils n'étaient que deux sur dix-sept à avoir effectué ce type de formation en 1980, ils sont douze sur dix-neuf en 2000. Cette évolution montre une claire tendance vers la professionnalisation de la fonction de top manager au cours des deux dernières décennies du siècle, de plus en plus considérée comme une profession à part entière dont les compétences associées sont enseignées dans des institutions spécialisées. En ce sens, on constate un certain impact de la globalisation – ou, tout du moins, de l'influence anglo-saxonne – sur la formation postgrade des élites managériales en Suisse. En effet, les MBA ont été effectués soit dans une université américaine, soit

à l'International Institute for Management Development (IMD) de Lausanne, créé en janvier 1990 et fortement lié aux milieux anglo-saxons¹⁹³.

Nos résultats pour la période récente confirment ainsi ceux mis en évidence par différentes études portant sur le profil de formation des élites économiques suisses, qui soulignent l'importance croissante à la fin du siècle des études en sciences économiques et, en particulier, des formations postgrades en gestion de l'entreprise typiquement anglo-saxonnes, telles que le MBA (DAVOINE 2005; BARRIAL 2006; DYLLICK & TORGLER 2007; DAVID *et al.* 2012; pour le secteur MEM, WIDMER 2011 et 2012). Ce changement explique aussi qu'une part de plus en plus importante de ces élites se soient ouvertes à une approche plus anglo-saxonne du management et en particulier à la théorie de la valeur actionnariale à la fin du XX^e siècle (SCHNYDER 2007; WIDMER 2012; DAVID *et al.* 2012). On peut citer, à titre d'exemple, le cas de Fred Kindle (*1959), directeur général chez Sulzer de 1999 à 2004, ingénieur diplômé de l'EPFZ et titulaire d'un MBA obtenu dans une université nord-américaine (Northwestern University). Kindle est en effet réputé pour son attitude ouvertement en faveur de la valeur actionnariale. Chez Sulzer, il entreprend des restructurations radicales qui conduisent notamment au licenciement de deux mille employés (SCHNYDER 2007: 205). En 2004, il rejoint ABB où il «*poursuit le même chemin que chez Sulzer. L'efficacité et la gestion du capital ont la priorité*» (Le Temps, 07.09.2007).

Au-delà de ces tendances globales, il convient de distinguer, pour le propos qui nous intéresse, le profil de formation des dirigeants familiaux de celui des autres dirigeants. Rappelons qu'Alfred Chandler (1977) avait postulé que la complexité croissante de l'entreprise liée à la seconde révolution industrielle avait nécessité une professionnalisation accrue des managers et que les compétences techniques étaient ainsi amenées à remplacer, au final, les liens familiaux pour accéder aux fonctions dirigeantes de l'entreprise. Dans une autre perspective, Pierre Bourdieu et Monique de Saint-Martin (1978) posaient également le constat suivant à partir de leur analyse du patronat français à la fin des années 1970 :

«[...] la facilité donnée aux chefs d'entreprise d'assurer la position de leurs enfants est sans doute au principe, paradoxalement, du déclin de nombre d'entreprises familiales [...] parce qu'elle permet de repousser jusqu'à la dernière limite, c'est-à-dire jusqu'à l'absurde et à l'échec, toute reconversion d'une partie au moins des héritiers par le recours à d'autres stratégies de reproduction, par exemple toutes celles qui supposent l'accumulation de capital scolaire.» (BOURDIEU & DE SAINT-MARTIN 1978: 22)

Nos résultats viennent contredire ces affirmations. Si on observe un accroissement global du capital scolaire des dirigeants MEM au cours du siècle, les dirigeants

¹⁹³ L'IMD est une institution privée issue de la fusion de deux *business schools* indépendantes relevant elles aussi de l'initiative privée : l'IMI, fondée à Genève en 1946 par la société canadienne Alcan, et l'IMEDE, créée à Lausanne en 1957 par la société suisse Nestlé. Elle revendique une forte orientation internationale, les cours étant dispensés en anglais uniquement. En outre, depuis 2002, elle agit en partenariat avec la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Voir le site de l'institution : <http://www.imd.org>.

familiaux n'échappent pas à cette tendance. En effet, leur parcours de formation suit dans l'ensemble les mêmes tendances que celui des dirigeants non familiaux. Dès l'entre-deux-guerres, une très forte majorité d'entre eux détiennent au moins une licence universitaire – cette proportion allant croissant au cours de siècle – et ils sont également de plus en plus nombreux à avoir accompli une formation complémentaire. Ainsi, contrairement à certaines idées reçues, les dirigeants familiaux possèdent dans l'ensemble un très haut niveau de formation et le fait d'appartenir aux familles contrôlant l'entreprise ne se substitue pas par principe à la nécessité d'acquérir des compétences professionnelles pour accéder aux fonctions dirigeantes de l'entreprise familiale. Comme l'a souligné Louis Bergeron à propos du patronat français au XIX^e siècle :

«[...] il faut se garder d'identifier les ingénieurs à un groupe socio-professionnel qui aurait réussi à constituer un patronat distinct ou à renouveler profondément le patronat traditionnel de l'extérieur. Tout d'abord, on remarquera que le patronat détenteur du pouvoir économique à travers la propriété du capital industriel a su percevoir lui-même la nécessité de se doter, en outre, de compétences de toutes sortes qui lui permettraient de conserver le contrôle direct de ses entreprises.» (BERGERON 1983 : 274)

De nombreux exemples montrent en effet que les dirigeants familiaux accordent une grande importance à la formation de leurs successeurs potentiels. Nous avons vu que lorsqu'Alfred Robert Schindler meurt, en 1937, la direction de la société est temporairement confiée à un ami de la famille, Adolph Sigg, jusqu'à ce que le fils du premier, Alfred Friedrich (1913-1977), termine ses études d'ingénieur. Les deux fils de Walter Boveri-Baumann (cofondateur de BBC), Theodor (1892-1977) et Walter Eugen (1894-1972), ont tous deux achevé de hautes études : le premier en électrotechnique à l'école polytechnique de Karlsruhe, en Allemagne, et le second en économie politique à Oxford, Genève et Zurich, jusqu'au doctorat. Du côté des von Moos, toutes les personnes ayant occupé une fonction exécutive dans la société disposent également d'un haut niveau de compétences : Édouard (1855-1911) a suivi une formation à l'école polytechnique de Karlsruhe et à l'école minière de Liège ; Ludwig (1877-1956) détient un diplôme d'ingénieur civil de l'EPFZ ; Moritz (1898-1972) a également accompli des études d'ingénieur, en Allemagne, allant jusqu'au doctorat ; Walter a étudié la chimie à l'EPFZ. Comme Margrit Müller (1996 : 29) l'a souligné à propos de cette famille : «*The usual distinction between "family managers" and "professional managers" seems, therefore, rather odd*». La différence entre ces deux catégories d'acteurs se situe dès lors ailleurs qu'au niveau de leur degré de compétences respectives et nous empruntons à Hervé Joly l'hypothèse selon laquelle «*pour les héritiers, la formation reçue contribue plus à la légitimation du dirigeant qu'à sa sélection, dans la mesure où il est par définition repéré d'avance par la direction en place comme susceptible d'être promu*» (JOLY 2013 : 199, souligné par nous).

La formation pourrait cependant jouer un rôle de sélection en ce qui concerne les dirigeants par alliance, puisqu'ils ne sont pas, contrairement aux descendants directs des familles, *a priori* des héritiers. On constate en effet, à partir de notre échantillon, que les gendres et les beaux-frères possèdent un très haut niveau de compétences.

Sur les treize personnes recensées à ce titre sur nos cinq dates, seules deux d'entre elles s'éloignent d'un parcours académique: Ernst Naef-Dätwyler (1887-1966), président du conseil d'administration de Dätwyler en 1957 et beau-frère d'Adolf Dätwyler, a effectué un apprentissage de commerce et Jean Bonnard-Schindler (*1911), gendre d'Alfred Robert Schindler et administrateur délégué chez Schindler en 1980, possède un diplôme professionnel de commerce.

Enfin, plusieurs descendants des familles contrôlant une de nos vingt-deux entreprises MEM détiennent un MBA à la fin du siècle. Ainsi, Rudolf Hauser-Hürlimann (*1937), fils de Walter Hauser et d'Alice Bucher et administrateur délégué chez Bucher en 1980 et 2000, complète ses études d'ingénieur (EPFZ) par un MBA à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD). Thierry de Kalbermatten (*1954), fils de Bruno de Kalbermatten et de Josette Bobst, administrateur délégué chez Bobst en 2000, opte lui aussi pour ce master, qu'il effectue à l'IMD, après avoir obtenu une licence en sciences économiques à l'Université de Lausanne. Alfred Nikolaus Schindler (*1949), fils d'Alfred Friedrich et président du conseil d'administration de Schindler en 2000, détient quant à lui une licence en droit de l'Université de Bâle et un MBA de l'Université de Pennsylvanie. Ces quelques exemples montrent que dans plusieurs cas de figure, les familles qui ont réussi à se maintenir à la tête de leurs entreprises ont su s'adapter aux changements qui prennent place à la fin du siècle et ne présentent pas un profil fondamentalement différent de celui des autres dirigeants.

Vers une transnationalisation des élites MEM ?

Au-delà de la persistance sur le long terme de certaines caractéristiques structurelles dans le profil des élites MEM, les changements mis en évidence au cours de la période récente corroboreraient, pour leur part, la thèse d'une transnationalisation des élites économiques au cours des deux dernières décennies du siècle et contribuent à expliquer la transition partielle vers une forme de capitalisme financier mise en évidence dans la deuxième partie de la recherche. Certains chercheurs avancent que la globalisation du monde économique agit directement sur le développement d'une classe transnationale (SKLAIR 2001 et 2009; ROBINSON 2004 et 2010; CARROLL 2010; pour une synthèse, WAGNER 2005), tandis que d'autres défendent la thèse d'une persistance des spécificités nationales dans le processus de formation des élites (BAUER & BERTIN-MOUROT 1996 et 1999; MAYER & WHITTINGTON 1999; HARTMANN 2007 et 2009). La formation et la nationalité des dirigeants des grandes entreprises sont des critères souvent utilisés dans les études qui tentent de mesurer l'impact de la globalisation sur cette catégorie d'acteurs, afin de confirmer ou infirmer l'existence d'une classe capitaliste transnationale¹⁹⁴. Elise S. Brezis (2010) affirme ainsi

¹⁹⁴ Les débats relatifs à la question de la globalisation des élites économiques ont également appréhendé cette question sous l'angle de l'évolution des réseaux d'interconnexions entre les grandes firmes au niveau national et international; voir, le débat mentionné précédemment (cf. chapitre 2) entre CARROLL et FENNEMA (2002, 2004 et 2006) d'un côté, et KENTOR et JANG (2004 et 2006) de l'autre.

que la globalisation récente a provoqué l'internationalisation des universités, le développement d'un savoir transnational et un processus d'homogénéisation des élites, favorable à l'émergence d'une oligarchie transnationale. De leur côté, Fioole *et al.* (2008) ont observé que les formations des managers allemands et hollandais tendent à converger à la fin du siècle et sont marquées par le poids croissant des sciences économiques – et en particulier des MBA – au détriment des études en droit. Cette évolution est liée à l'influence de plus en plus forte des marchés financiers et contribue à expliquer la réorientation des stratégies des entreprises en faveur de la création de valeur actionnariale (HÖPNER 2004 ; FIOOLE *et al.* 2008).

À l'opposé, plusieurs chercheurs défendent la thèse d'une persistance des spécificités nationales dans le processus de formation des élites, malgré la globalisation économique et l'intégration européenne. En comparant le profil de formation des top managers en France, en Allemagne et en Grande-Bretagne à la fin du siècle, les études de Mayer et Whittington (1999) et de Bauer et Bertin-Mouroit (1996 ; 1999) soulignent ainsi que ces profils ont relativement peu changé au cours des vingt dernières années du xx^e siècle et sont restés très différents les uns des autres. En France, par exemple, le passage par les grandes écoles et par la haute fonction publique demeure un élément de légitimité important pour les dirigeants d'entreprise. Dans le modèle germanique, la formation traditionnelle d'ingénieur et la détention d'un doctorat restent déterminantes pour accéder aux hautes fonctions d'une entreprise, de même que la carrière de « montagnard » qui consiste à gravir progressivement les échelons hiérarchiques au sein de la même firme. Enfin, l'importance des compétences financières se serait renforcée en ce qui concerne les élites britanniques, pour lesquelles le diplôme universitaire est de moindre importance que pour leurs homologues français et allemands. Pour Mayer et Whittington (1999 : 403), il serait ainsi plus approprié de parler d'« Euro-élites » au pluriel, plutôt que d'une élite économique européenne unique et standardisée. Au début du XXI^e siècle, ces différents modèles de formation sélectionnés dans des configurations institutionnelles nationales semblent encore bien résister (HARTMANN 2007 et 2009 ; DUDOUET & JOLY 2010 ; FREYE 2010 ; MASSOL *et al.* 2010). Dans une étude récente portant sur les élites économiques danoises, les auteurs concluaient ainsi : « *While networks of corporate power [...] have gone global, access to them is still tied to local dynamics within the reproduction strategies of national business elites* » (ELLERSGAARD *et al.* 2012 : 17).

Plusieurs études, mentionnées précédemment, ont montré que le profil des élites économiques suisses est à certains égards clairement marqué par un processus de transnationalisation (DAVID *et al.* 2009 b et 2012 ; pour le secteur MEM, WIDMER 2011 et 2012). Certaines d'entre elles relativisent cependant l'hypothèse d'une globalisation pure et dure des élites économiques, affirmant que ces changements ne correspondent pas à une standardisation des parcours, qui restent très diversifiés et marqués par la persistance de formes de légitimité spécifiques au contexte helvétique. David *et al.* (2012) ont par exemple montré qu'au cours de la période 1980-2000, les dirigeants des 110 plus grandes entreprises suisses continuent à effectuer une formation principale en sciences techniques, tout en accomplissant d'autre

part de plus en plus une formation complémentaire en *business administration*. Ce faisant, ils adhèrent à la conclusion formulée par Michael Hartmann (2007 : 212) : si les élites économiques ont de plus en plus tendance à effectuer un MBA, elles le font néanmoins seulement après avoir accompli un parcours traditionnel dans une université de leur pays natal.

À l’instar de ces auteurs, nos résultats nous amènent ainsi à poser un constat nuancé en ce qui concerne l’hypothèse d’une convergence des parcours de formation des dirigeants MEM vers le modèle anglo-saxon¹⁹⁵. Les changements observés, auxquels viennent s’ajouter un processus d’internationalisation croissante des dirigeants – qui, rappelons-le, diffère de celui du début du siècle – ainsi qu’une diminution de la transmission familiale des fonctions de pouvoir au sein de l’entreprise, témoignent cependant d’un alignement partiel sur le modèle américain, qui contribue à expliquer la transition, partielle elle aussi, vers une forme de capitalisme dit actionnarial ou financier. Le chapitre suivant analyse l’évolution de la structure du réseau formé par les élites MEM et montre que les changements évoqués ont contribué à fragiliser la cohésion de ces élites à la fin du siècle.

¹⁹⁵ Citons, à titre d’exemple, les cas d’Andreas Koopmann (*1951), directeur général chez Bobst de 1995 à 2009, qui effectue un MBA à l’IMD de Lausanne après avoir obtenu son diplôme d’ingénieur à l’EPFL, ou celui d’Heinrich Fischer (*1950), directeur chez Saurer depuis 1996, qui obtient lui aussi un MBA après avoir terminé ses études à l’EPFZ.

9

COHÉSION PATRONALE : LE RÉSEAU DES ÉLITES MEM

Nous avons vu que jusqu'aux années 1980, les grandes entreprises du secteur MEM interagissent entre elles – et avec des firmes appartenant à d'autres secteurs économiques – par le biais d'un réseau dense d'interconnexions entre les conseils d'administration, ces liens connaissant cependant une forte érosion à la fin du siècle. Or, comme évoqué à cette occasion, les relations interentreprises représentent l'une des deux manières d'aborder la question des *interlocks*; les relations interpersonnelles, qui constituent l'autre approche possible, font l'objet du présent chapitre, dont le but principal consiste à tester l'hypothèse de cohésion de classe. Dans cette perspective, les acteurs qui nous intéressent sont ceux qui cumulent plusieurs mandats dans les entreprises (les *interlockers*), puisque ce sont eux qui tissent les liens entre les firmes. Les résultats de l'analyse du réseau interfirmes nous incitent à postuler une forte cohésion entre les élites MEM pendant la majeure partie du xx^e siècle et son déclin à la fin de la période considérée. Jusqu'aux années 1980, les membres des firmes MEM représentent effectivement un groupe particulièrement cohésif, au sein duquel les dirigeants familiaux sont très bien intégrés. La place centrale des entreprises familiales dans le réseau, mise en évidence dans l'analyse des liens interfirmes, ne repose ainsi pas uniquement sur des administrateurs extérieurs: les dirigeants familiaux contribuent à tisser des liens au sein de l'élite économique. Si l'hypothèse de cohésion de classe se voit confirmée pour la majeure partie du siècle, les élites MEM représentent cependant à la fin du siècle un groupe nettement plus fragmenté.

LE MODÈLE DE COHÉSION DE CLASSE

Bien qu'elles soient nettement moins nombreuses que les études des liens interfirmes, plusieurs recherches ont appréhendé la question des *interlocks* sous l'angle des liens entre les acteurs, le plus souvent dans le but d'identifier le degré de cohésion sociale entre les élites économiques. Dans son ouvrage de référence sur l'« élite du pouvoir », Mills (1969 [1956]) soulignait déjà que les directeurs détenant de multiples mandats dans les grandes firmes américaines se distinguent par une cohésion de classe accrue, constitutive de l'élite économique américaine :

« [La] concentration du monde des entreprises est accentuée par le fait que les sièges d'administrateurs sont reliés entre eux par un réseau extrêmement compliqué. Le "cumul des sièges d'administrateur" n'est pas seulement une expression toute faite ; il désigne un fait matériel de la vie des affaires, et une racine sociologiquement exacte de la communauté d'intérêts, de l'unité de point de vue et de politique, qui règnent dans la classe possédante. » (MILLS 1969 [1956] : 126)

Michael Useem (1984) a mis en évidence l'existence d'un *inner circle* parmi les dirigeants des grandes entreprises américaines formé par les acteurs cumulant plusieurs mandats dans différents conseils d'administration, les *big linkers*. Il montre que ce cercle restreint d'élite se distingue des simples directeurs par une forte cohésion sociale et sa capacité à promouvoir ses intérêts au niveau politique :

« Rarely, if ever, does big business act collectively to promote its political interests, classwide or otherwise, for as a bloc it lacks even the most rudimentary means for identifying and agreeing on its common needs, let alone a vehicle for pursuing them. The inner circle, by contrast, is opportunely situated to overcome these lacks. [...] it possesses the intercorporate connections and organizational capacities to transcend the parochial interests of single companies and sectors, and to offer a more integrated vision of the broader, longer-term needs of business. » (USEEM 1984 : 59)

L'auteur avance, plus précisément, quatre facteurs qui font de l'*inner circle* un groupe d'acteurs particulièrement influents au sein de la sphère économique, mais également en dehors de celle-ci. Premièrement, leurs nombreuses connexions dans le réseau interfirmes leur assurent une position de pouvoir au sein de la communauté des chefs d'entreprises. Deuxièmement, ces connexions multiples sont à l'origine d'une cohésion sociale qui n'existe nulle part ailleurs au sein de l'élite économique. Troisièmement, l'appartenance de l'*inner circle* à la classe supérieure contribue à renforcer son poids et son influence : pour Useem (1984 : 67), « *the inner circle's special affiliation with the upper class is evident in its educational origins, upper-class trappings, and personal wealth* ». Enfin, sa présence permanente dans les organes dirigeants des principales associations économiques lui assure un pouvoir dans la sphère politique (USEEM 1984 : 61-62).

Les travaux de Mills et de Useem ont donné lieu à l'élaboration du modèle de cohésion de classe qui postule que les dirigeants des entreprises sont issus d'une classe supérieure et que la structure du réseau reflète et contribue à la cohésion de cette classe. Il convient néanmoins de distinguer plus précisément entre les propositions « reflète » et « contribue à », qui relèvent en effet de deux mécanismes

différents¹⁹⁶. La première proposition suppose qu'il existe une cohésion de classe qui précède l'existence d'un «réseau dans le réseau» formé par les *big linkers*. Cette cohésion repose sur des liens extérieurs au monde de l'entreprise, comme les relations d'amitié, de famille, ou encore un profil d'éducation commun, constitutifs de ce qui a souvent été défini comme le *old boy's network* (HEEMSKERK & FENNEMA 2009). Dans ce cas de figure, c'est donc l'appartenance à une classe sociale supérieure et la détention d'un capital social et culturel commun qui favorise le cumul des mandats. Dans la seconde proposition, c'est le fait de se rencontrer dans les mêmes conseils d'administration qui contribue à façonner la cohésion sociale entre les acteurs. Les conseils d'administration peuvent dans cette perspective être perçus comme des lieux de rencontre ou de sociabilité pour les élites économiques. Plus le réseau est «fermé», c'est-à-dire marqué par une très forte interconnexion entre les acteurs – ce qui est typiquement le cas dans le réseau de l'*inner circle* –, plus il représente une structure sociale contribuant à la formation d'un capital social commun pour ses membres. Pour James S. Colemann (1988), la fermeture du réseau (qui renvoie chez l'auteur au concept de *social closure*) est en effet déterminante pour l'existence de normes communes au groupe. Elle contribue en outre à la création de relations de confiance entre les individus (COLEMAN 1988 : 107-108). Ainsi, comme le résume Eelke Heemskerk et Meindert Fennema : «[...] *the old boy's network and the inner circle of the corporate elite are separate concepts, but they share as a constitutive element a cohesive network of interlocking directorates*» (HEEMSKERK & FENNEMA 2009 : 811).

Dans la lignée des travaux de Mills (1969 [1956]) et de Useem (1984), plusieurs contributions récentes se sont intéressées aux *interlocks* sous l'angle des relations interpersonnelles, dans le but d'analyser l'impact des mutations des firmes sur leurs dirigeants au cours des dernières décennies. Par exemple, Eelke Heemskerk et Meindert Fennema (2009) ont montré que le réseau formé par l'élite économique néerlandaise se désagrège fortement entre 1976 et 2001. Pour les auteurs, le déclin de la cohésion sociale de cette élite indiquerait, dans une certaine mesure, un rapprochement des Pays-Bas – longtemps caractérisés par une économie de marché de type coordonnée – vers une forme de capitalisme de marché plus libérale. En s'intéressant aux *interlockers* des grandes entreprises en France, Pierre François (2010) montre au contraire la grande stabilité des caractéristiques sociales de cette élite entre la fin des années 1970 et la fin des années 2000. De même, Jean Finez et Catherine Comet (2011) affirment, à partir d'une analyse du réseau formé par les administrateurs du CAC 40 pour l'année 2006, «*la persistance d'une caste de dirigeants, issus de la noblesse d'État, qui se cooptent dans les conseils d'administration*».

Les études mentionnées précédemment sur le cas de la France et des Pays-Bas montrent que la structure du réseau formé par les membres des conseils d'administration des grandes entreprises et, partant, la cohésion au sein de cette élite, ont connu

¹⁹⁶ Voir BORGATTI & HALGIN (2011), qui soulignent que la co-affiliation à un même événement (dans le cas qui nous intéresse, un conseil d'administration) favorise le développement de liens sociaux entre les participants, mais que l'inverse peut également être valable : des personnes unies par un lien social (par exemple un couple marié, pour reprendre l'exemple mobilisé par les auteurs) ont tendance à participer ensemble à un même événement.

des évolutions très contrastées entre ces deux pays durant ces dernières décennies. La question qui nous intéresse, dès lors, est de savoir où se situe le cas de la Suisse. On dispose de très peu d'informations sur le réseau des administrateurs des grandes firmes helvétiques à l'heure actuelle, aussi bien pour la période récente que pour la période historique. Michael Nollert (1998) a mis en évidence l'existence, pour l'année 1995, d'un réseau de *big linkers* fortement cohésif, représentant l'*inner circle* des élites économiques suisses. En relativisant la pertinence du *bank-control model* pour le réseau interfirmes, Schnyder *et al.* (2005: 54) concluaient pour leur part: «*The class-cohesion model thus proves a better fit for the Swiss company network, notably because the business elite was rather small.*» Les auteurs ne corroborent cependant pas cette hypothèse par une analyse du réseau formé par cette élite.

L'objectif de ce dernier chapitre vise à rendre compte de l'évolution des *interlocks* entre les membres des grandes firmes suisses, appréhendée à travers le cas du secteur MEM, afin de mettre en évidence la persistance ou, au contraire, la remise en question des mécanismes de cohésion sociale au sein de cette élite au cours du siècle. Dans un premier temps, nous identifions les principaux intermédiaires au sein de ce réseau. Dans un second temps, nous nous centrons sur le réseau constitué par les membres des entreprises MEM siégeant dans au moins deux entreprises communes (*2-slices*). Dans cette optique, les conseils d'administration sont considérés comme un lieu de rencontre pour les élites. Enfin, la dernière partie de l'analyse a pour but de mettre en évidence la structure de l'*inner circle* formé par les *big linkers*. Étant donné que le réseau d'entreprises investi dans le cadre de cette recherche est d'une taille relativement petite (110 firmes), nous avons considéré qu'un *interlocker* pouvait être qualifié de *big linker* à partir de trois mandats cumulés.

ÉVOLUTION GÉNÉRALE DU RÉSEAU DES ÉLITES MEM

Les acteurs retenus au départ de l'analyse sont les mêmes que ceux inclus dans l'analyse des liens interfirmes (cf. partie III), à savoir toutes les personnes exerçant un mandat d'administrateur ou de directeur exécutif dans une de nos vingt-deux entreprises MEM. À partir de là, ont été considérées comme *interlockers* toutes les personnes exerçant au moins un deuxième mandat dans une autre entreprise parmi ces 22 sociétés ou au sein d'une des 110 plus grandes firmes. Le tableau 34 montre que la proportion d'*interlockers* par rapport aux acteurs ne détenant qu'un seul mandat suit logiquement la même évolution au cours du siècle que le réseau interentreprises. Alors qu'en 1910, moins du tiers des élites MEM cumule deux mandats ou plus, cette proportion croît constamment jusqu'au début des années 1980, avant de diminuer fortement à la fin du siècle. Il en va de même des *big linkers* qui constituent, cela mérite d'être souligné, la majorité des *interlockers* jusqu'en 1980: cette année-là, certains administrateurs cumulent jusqu'à dix mandats¹⁹⁷. À la fin du siècle, la proportion de *big linkers* chute néanmoins de

¹⁹⁷ Rappelons que, contrairement à l'Allemagne par exemple, aucune disposition légale ne limite en Suisse le nombre de mandats que peut détenir un administrateur.

manière plus importante que celle des *interlockers* n'exerçant que deux mandats. Nous avons vu, en effet, que certaines pressions sont exercées à la fin du siècle contre le cumul des mandats, notamment de la part des acteurs partisans de la valeur actionnariale.

Tableau 34. Répartition des membres des 22 entreprises MEM en fonction du nombre de mandats détenus

	1910 (N = 132)	1937 (N = 142)	1957 (N = 155)	1980 (N = 175)	2000 (N = 121)
1 mandat	68,9 %	58,5 %	49,7 %	45,7 %	59,5 %
2 mandats	12,9 %	14,8 %	21,9 %	24,0 %	20,7 %
≥ 3 mandats	18,2 %	26,8 %	28,4 %	30,3 %	19,8 %
Total interlockers	31,1 %	41,5 %	50,3 %	54,3 %	40,5 %

Si nous avons choisi l'*average degree* comme indicateur pour rendre compte de la cohésion entre les entreprises et la *all degree centrality* pour identifier la centralité des entreprises, la *betweenness centrality* nous a paru plus pertinente pour aborder la question des liens interpersonnels et, partant, celle de la cohésion des élites. En effet, la *degree centrality* comporte dans le cas des *interlocks* entre entreprises un biais lorsqu'on s'intéresse aux liens entre individus, puisque cet indicateur est en grande partie tributaire de la taille du conseil d'administration¹⁹⁸. La *betweenness centrality* permet quant à elle de rendre compte de la position d'intermédiarité au sein du réseau¹⁹⁹. Plus un acteur occupe une position d'intermédiaire ou de « pont » (*broker* en anglais) entre deux groupes d'acteurs, plus son indice d'intermédiarité est élevé et plus les groupes qu'il relie se retrouveront déconnectés si on « supprime » cette personne du réseau (sur le concept de *brokerage*, BURT 2005). Appliquée à l'ensemble du réseau, la *betweenness centralization* permet notamment de rendre compte de la fermeture sociale du réseau (*social closure*). En effet, plus il y a d'intermédiaires au sein du réseau, moins ses membres sont globalement connectés entre eux (HEEMSKERK & FENNEMA 2009 : 819-810). Le tableau 35 ci-dessous montre l'évolution de la *betweenness centralization* du réseau des élites MEM pour chaque année, calculée sur l'ensemble des administrateurs et directeurs, en précisant à chaque fois les valeurs minimales et maximales (indices pour les personnes ayant la *betweenness centrality* la plus basse et la plus élevée au sein du réseau). On constate ainsi que si l'indice de

¹⁹⁸ En effet, à titre d'exemple hypothétique, une personne siégeant dans un conseil d'administration constitué de douze personnes, mais dans aucune autre firme aura une *degree centrality* plus élevée qu'un administrateur siégeant dans trois conseils d'administration différents composés chacun de quatre membres seulement, le premier étant ainsi lié à onze personnes et le second à neuf.

¹⁹⁹ La *betweenness centrality* se définit de la manière suivante : « *The proportion of all geodesics between pairs of other vertices that include this vertex.* » La géodésique représente le chemin le plus court entre deux points (DE NOOY *et al.* 2005 : 131).

Tableau 35. Betweenness centralization au sein du réseau des élites MEM

	1910	1937	1957	1980	2000
Valeur minimale	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Valeur maximale	0,102	0,098	0,125	0,132	0,207
Network betweenness centralization	0,095	0,091	0,117	0,124	0,189

betweenness centralization calculé sur l'ensemble du réseau augmente légèrement au cours de la période 1910-1980, c'est en 2000 qu'il est de loin le plus élevé, ce qui nous permet de conclure que le réseau entre les élites est devenu à la fin du siècle moins fermé et plus fractionné.

Le tableau en annexe XII indique pour chaque année les dix acteurs dont l'indice d'intermédiarité est le plus élevé et montre que les banquiers²⁰⁰ occupent une position clé en tant que *brokers* dans le réseau jusqu'aux années 1980 : Rudolf Ernst-Blumer (1865-1956), président de la Banque de Winterthour en 1910 ; Max Staehelin (1880-1968), président d'Elektrowerte, de Metallwerte et de la SBS en 1937 ; Fritz Richner (1894-1974), président de l'UBS en 1957 ; Robert Holzach (*1922), président de l'UBS en 1980, tous occupent le premier rang en termes d'intermédiarité. Les dirigeants familiaux jouent cependant eux aussi un rôle important en tant qu'intermédiaires durant cette période : Albert Sulzer-Grossmann (1841-1910), membre du conseil d'administration de Sulzer en 1910 ; Ernst Dübi-Munzinger (1884-1947), administrateur délégué de Von Roll en 1937 ; René Bühler (1905-1987), administrateur délégué de MF Bühler en 1957 ; ou encore Andreas H. Bechtler, membre du conseil de la holding Hesta en 1980, tous se retrouvent également dans les premiers rangs des acteurs les plus centraux. Il n'est en outre pas rare qu'un administrateur appartienne aux deux catégories, comme en témoigne l'exemple très parlant de Robert de Pury, qui siège en 1910 dans l'entreprise Cortaillod à la fois en tant que banquier et en tant que membre par alliance de la dynastie fondatrice (voir encadré ci-dessous). Le profil des principaux intermédiaires du réseau MEM en 2000 présente cependant un certain contraste avec celui des années précédentes. En première position, on retrouve Peter Spälti (1930-2010),

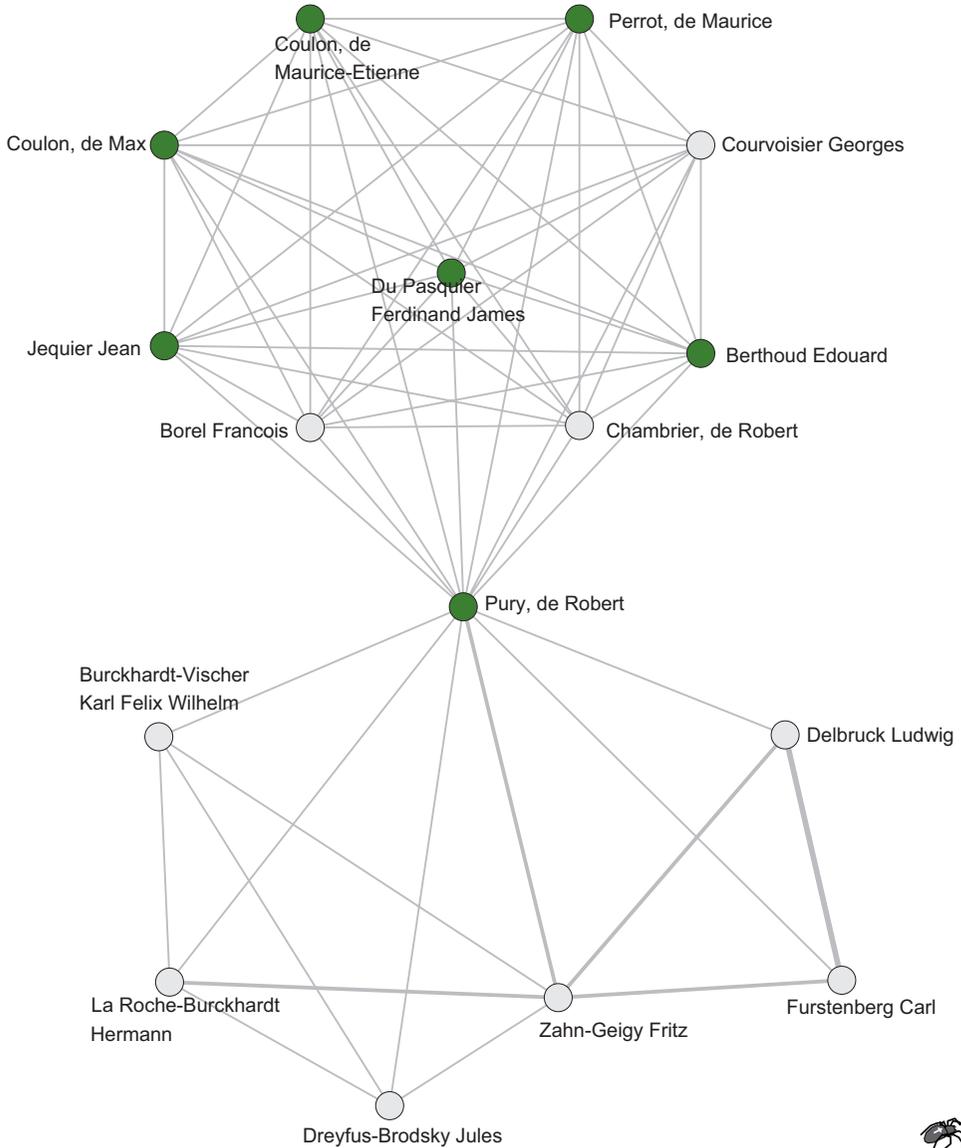
²⁰⁰ Nous avons retenu comme critère de base pour attribuer le qualificatif de banquier l'exercice d'une fonction principale (président du conseil d'administration, directeur général ou administrateur délégué) dans une des banques ou sociétés financières recensées dans la base de données élites suisses à l'une des cinq dates retenues dans le cadre de cette recherche, exception faite des quelques cas où cette fonction est exercée par un industriel : par exemple, Walter Boveri, ingénieur et cofondateur de BBC qui préside le conseil d'administration de Motor-Columbus et exerce la fonction d'administrateur délégué chez BBC en 1910 n'appartient pas à la catégorie des banquiers. Ce critère a en outre été affiné autant que possible en fonction des informations disponibles relatives au parcours effectué par la personne : ainsi, Philippe de Weck, membre des conseils d'administration de BBC et d'Oerlikon-Bührle en 1980 n'exerce pas de fonction principale dans une banque cette année-là, mais il a été considéré comme banquier étant donné qu'il a effectué la majeure partie de sa carrière professionnelle au sein de l'UBS et qu'il siège toujours au conseil de cette institution en 1980.

docteur en droit, président du conseil de la Winterthour Assurance et administrateur chez Sulzer et Rieter. Si celui-ci occupe en outre un mandat au Crédit suisse, il n'appartient pas à la catégorie des banquiers à proprement parler ni à une famille dirigeant une entreprise MEM. Changement plus remarquable encore, la deuxième position est occupée par une femme, de nationalité étrangère de surcroît : Gertrud Höhler (*1941), membre des conseils d'administration de la Bâloise Assurance, Georg Fischer et Ciba. Le fait que les positions de *brokers* ne soient plus occupées en premier lieu par des banquiers ou par des membres des familles dirigeantes de l'industrie MEM semble ainsi attester d'une certaine ouverture sociale du réseau à la fin du siècle.

ROBERT DE PURY (10.10.1868- 01.12.1931)

Né en 1868 à Neuchâtel (NE), Robert de Pury est le fils du banquier Édouard de Pury et de Louise Marie Wavre. Il acquiert une formation dans le secteur bancaire et devient notamment en 1894 associé de la banque familiale Pury & C^{ie}, longtemps actionnaire de l'entreprise Cortaillod, et reprise en 1925 par la SBS. En 1893, il épouse Suzanne de Coulon, fille d'Albert de Coulon, et s'allie ainsi à l'une des familles dirigeant l'entreprise Cortaillod. En outre, sa sœur Jeanne épouse Rodolphe de Coulon, frère de Suzanne. Dès 1897, Robert de Pury occupe un siège au conseil d'administration de la société de sa belle-famille, qu'il conserve jusqu'en 1925 (CORTAT 2009 : 164-165, 526 ; *Almanach généalogique Suisse V* 1933 : 492). En 1910, il occupe en outre un mandat dans les conseils d'administration de deux sociétés financières, Anlagewerte et Metallwerte, qui sont en fait des filiales de la SBS. La première a été mise sur pied en 1907 et représente « un instrument d'appoint » de la banque dans le domaine des opérations sur titres mobiliers (MAZBOURI 2005 : 285). La seconde a été fondée en 1910, associant la SBS et quelques banquiers privés de Bâle, Lausanne et Neuchâtel à un puissant groupe allemand de commerce en gros de métaux (plomb, cuivre, zinc, nickel et aluminium), la Metallgesellschaft AG de Francfort (MAZBOURI 2005 : 287-288). Rappelons à cet égard que la firme Cortaillod s'est notamment spécialisée dans la fabrication de câbles électriques isolés au plomb. En outre, Léopold Dubois, alors administrateur délégué à la SBS, est en négociations avec Cortaillod et Cossonay au moment où celles-ci entament, dès 1908, les négociations avec Suhner & C^{ie} pour mettre en place des accords de type cartellaire sur la production et les prix des câbles, incitant les deux premières à fusionner (MAZBOURI 2005 : 420-421). La figure 12 ci-dessous, qui représente toutes les personnes auxquelles Robert de Pury est lié par un lien direct (*K-neighbors*, où $K = 1$) dans le sous-réseau MEM en 1910, montre bien la position d'intermédiaire qu'il exerce alors : en bas à droite apparaissent les administrateurs d'Anlagewerte, à gauche les membres de Metallwerte, et en haut les membres de Cortaillod ; en vert sont indiquées les personnes ayant un lien de famille par alliance avec Robert de Pury.

Figure 12. K-neighbors de Robert de Pury ($k = 1$)



COHÉSION DE CLASSE ET SOCIABILITÉ : LE RÉSEAU DES ÉLITES COMME LIEU DE RENCONTRE

De même que le fait de partager au moins deux administrateurs communs renforce le processus de coopération entre les firmes, de même peut-on considérer que le fait de siéger côte à côte dans deux conseils d'administration différents renforce le processus de cohésion et de socialisation entre les élites dirigeantes. Le tableau 36 permet d'identifier la proportion d'*interlockers* partageant au moins deux mandats communs. On observe que si celle-ci décroît progressivement depuis la fin des années 1930 et particulièrement à la fin du siècle, cette proportion ne descend néanmoins jamais en dessous de 50 % sur toute la période considérée. La deuxième partie du tableau montre en outre que jusqu'au début des années 1980, ce réseau est fortement cohésif, puisque sur l'ensemble de cette période, plus de 50 % des administrateurs en moyenne partagent au moins deux mandats avec un autre administrateur *et* sont connectés entre eux dans les composants principaux du réseau (définis comme tels lorsqu'ils contiennent au moins trois membres); ce réseau est cependant moins cohésif en 2000, puisque moins de 40 % de ces *interlockers* sont intégrés aux composants principaux.

Tableau 36. Interlockers MEM ayant au moins deux mandats communs

	1910	1937	1957	1980	2000
N (Nombre d'interlockers)	43 (100 %)	59 (100 %)	78 (100 %)	95 (100 %)	49 (100 %)
Interlockers ayant au moins deux mandats communs	24 (55,8 %)	38 (64,4 %)	47 (60,2 %)	58 (61,1 %)	25 (51,0 %)
Interlockers ayant au moins deux mandats communs inclus dans les composants principaux (taille ≥ 3)	22 (51,2 %)	32 (54,2 %)	39 (50,0 %)	53 (55,8 %)	18 (36,7 %)

Les figures 13 à 17 qui suivent permettent de visualiser l'évolution du réseau des doubles liens entre *interlockers*. Les membres des familles dirigeant l'une de nos vingt-deux entreprises MEM sont indiqués en vert, afin d'identifier l'importance de leur présence au sein de ce réseau. Plusieurs grandes dynasties se distinguent au cours du siècle: les familles Brown et Boveri, Sulzer, de Coulon, Bühler et, plus tardivement, les familles Bechtler et Schindler. Les banquiers sont indiqués en rouge, selon la définition adoptée précédemment (cf. p. 254)²⁰¹. Les figures 13 à 16 sont très illustratives de l'alliance entre élites bancaires et dirigeants familiaux qui, nous l'avons vu, caractérise le réseau des grandes entreprises suisses pendant plus de la première moitié du siècle. En effet, de nombreux dirigeants familiaux sont liés à des banquiers par au moins deux mandats communs. Par exemple, en 1910, Julius Frey (1855-1925), membre du comité directeur de l'ASB, administrateur délégué

²⁰¹ Lorsqu'une personne remplissait à la fois le critère de dirigeant familial et de banquier, comme dans le cas évoqué précédemment de Robert de Pury, nous avons privilégié le premier critère.

du Crédit suisse et d'Elektrobank et membre du conseil d'administration de Motor-Columbus siège chez BBC; il rencontre ainsi fréquemment Walter Boveri (1865-1924), administrateur délégué de BBC, président du conseil d'administration de Motor-Columbus et membre de celui d'Elektrobank (cf. figure 13). En 1937, Hans Sulzer-Weber (1876-1959) préside le conseil d'administration de l'entreprise Sulzer et siège au conseil de l'UBS, tandis que le banquier Paul Jaberg-Jaggi (1878-1955), membre du comité directeur de l'ASB et directeur général de l'UBS, siège chez Sulzer (cf. figure 14; sur les liens financiers entre l'UBS et Sulzer, voir l'encadré y relatif du chapitre 6). Le banquier Fritz Richner (1894-1974), président de l'UBS en 1957, est également lié à Hans Sulzer par trois mandats communs (UBS, Sulzer et Winterthour Assurance), ainsi qu'au fils de Hans, Georg Sulzer-Schwarzenbach (1909-2001), par un double mandat commun (Sulzer et Winterthour Assurance) (cf. figure 15). En 1980, le président de la SBS, Hans Strasser (1919), occupe un siège chez Schindler, en même temps que Jean Bonnard-Schindler (*1911), administrateur délégué chez Schindler, détient un mandat d'administrateur à la SBS (cf. figure 16).

Les exemples susmentionnés attestent ainsi de la réciprocité des liens entre banques et entreprises familiales, mentionnée dans le cadre de l'analyse du réseau interfirmes. Les figures 13 à 16 font apparaître, en outre, que les dirigeants familiaux d'une même dynastie ou de dynasties alliées sont souvent liés entre eux par plusieurs mandats communs, montrant ainsi que la transmission familiale des fonctions de pouvoir ne se limite pas à l'entreprise familiale, mais s'étend également aux mandats exercés dans d'autres firmes. L'exemple est frappant, notamment, dans le cas de Fritz Funk, Walter Boveri et Sidney Brown en 1910, des de Coulon et Borel en 1937 et des Sulzer en 1957 (voir l'encadré sur les Sulzer dans la section suivante). On constate, enfin, la présence de plusieurs dirigeants familiaux liés à de grandes familles s'étant illustrées dans d'autres secteurs industriels, comme les Schwarzenbach (Alfred Schwarzenbach-Wille en 1937 et Hans Schwarzenbach-Veillon en 1980) qui ont fait fortune dans l'industrie de la soie, ou encore les Koechlin (Carl Koechlin-Vischer en 1957, que nous avons déjà mentionné pour sa fonction de président de l'USCI, et Samuel Koechlin-Sarasin en 1980), liés à la grande fabrique chimique Geigy.

Figure 13. Le réseau des interlockers MEM en 1910, composants principaux (2-slices)

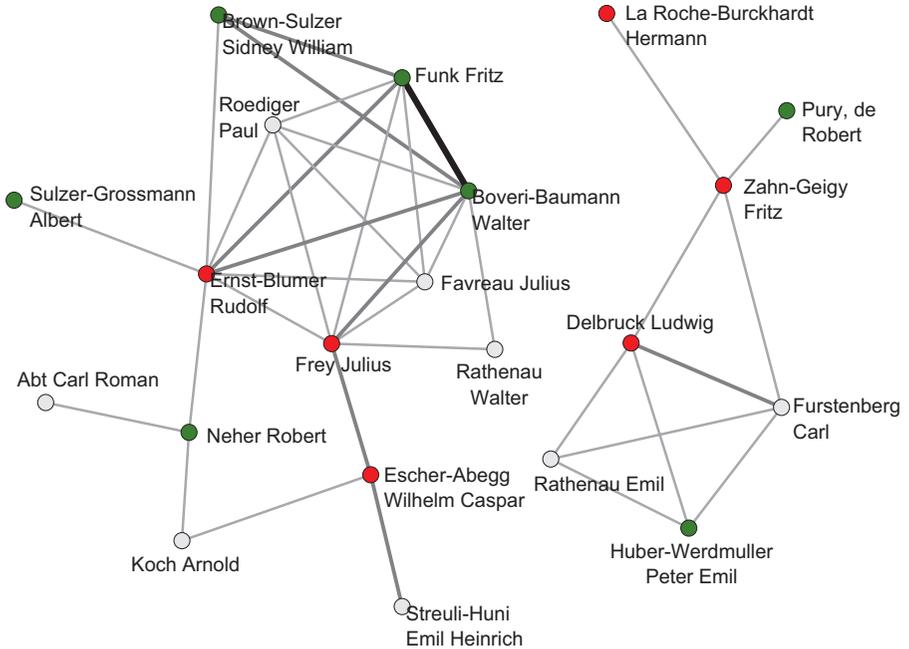


Figure 15. Le réseau des interlockers MEM en 1957, composants principaux (2-slices)

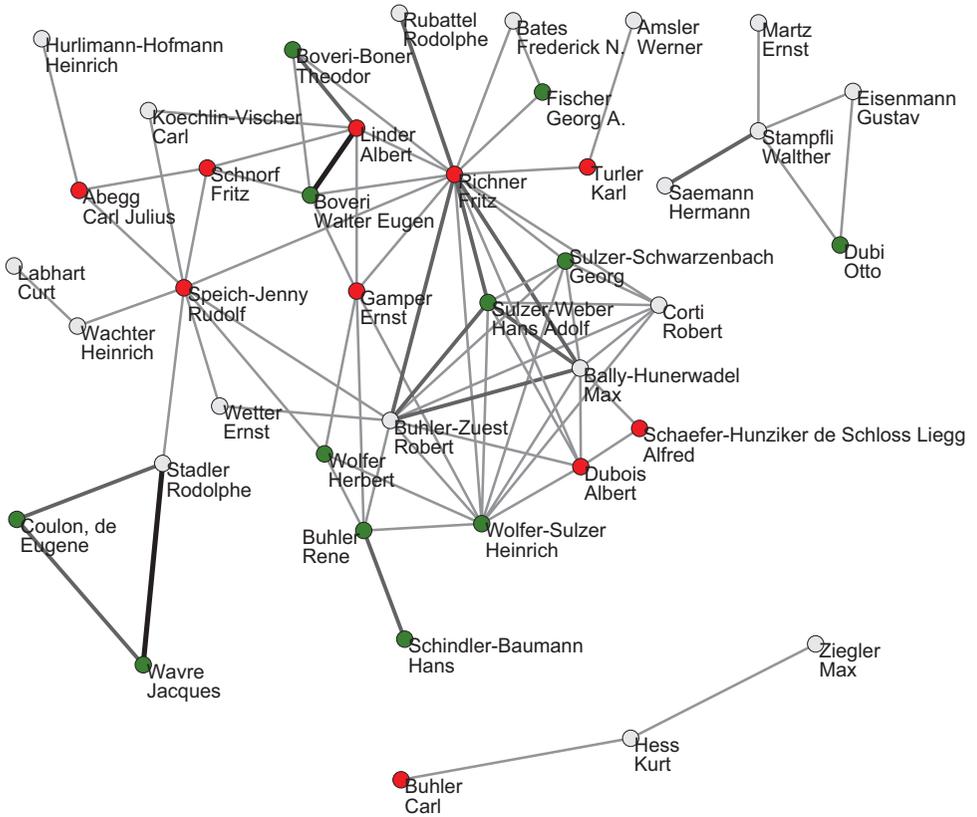
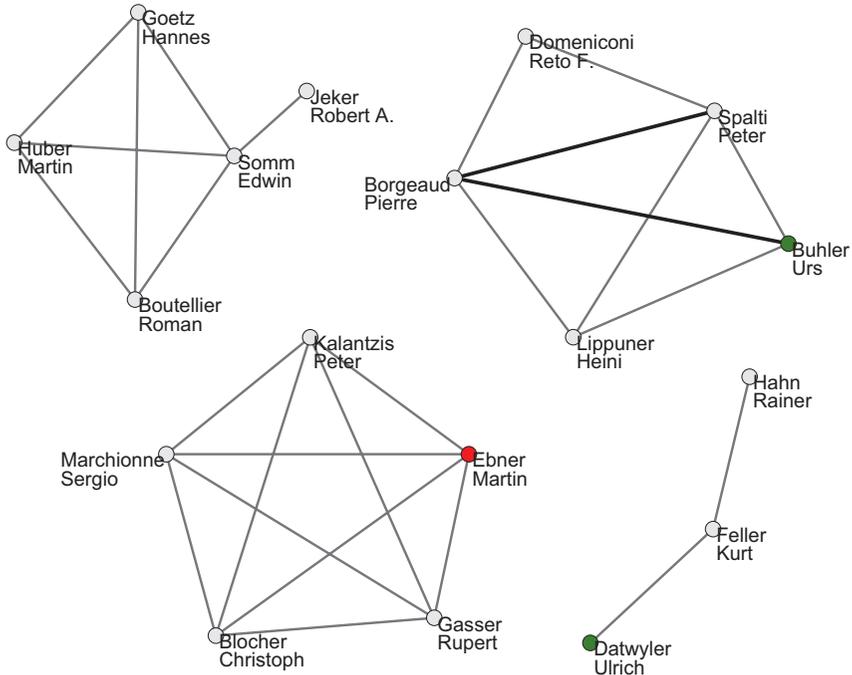


Figure 17. Le réseau des interlockers MEM en 2000, composants principaux (2-slices)



Durant la majeure partie du siècle, le réseau des *interlockers* partageant au moins deux mandats communs est fortement cohésif et repose en grande partie sur les élites bancaires et les dirigeants familiaux. Une fois de plus, le changement survenu à la fin du siècle est frappant. Si la proportion d'*interlockers* partageant au moins deux mandats communs en 2000 reste importante (50 %, cf. tableau 36 supra), la structure du réseau ne repose cependant désormais plus sur un composant principal intégrant la majorité de ses membres, mais sur plusieurs *clusters* complètement isolés les uns des autres (cf. figure 17). À l'origine de cette reconfiguration se trouve la disparition des anciennes alliances entre banquiers et dirigeants familiaux. On n'observe en effet plus que deux dirigeants familiaux dans le réseau de 2000 (Urs Bühler et Ulrich Dätwyler) et un seul banquier, le financier et *raider* Martin Ebner²⁰². Nos résultats rejoignent ainsi ceux de Heemskerck et Fennema (2009) pour les Pays-Bas, qui montrent que le composant principal du réseau des contacts multiples des élites économiques, très dense et cohésif au milieu des années 1970, s'est fortement

²⁰² Nous n'avons pas inclus Robert A. Jeker, qui représente un cas limite, dans la catégorie des banquiers en 2000, malgré le fait qu'il ait fait partie de la direction du Crédit suisse de 1976 à 1993, étant donné qu'en 2000, date à laquelle il préside de conseil d'administration de Georg Fischer, il n'exerce plus aucun mandat dans une des banques recensées dans la base de données élites suisses.

désagrégé vingt-cinq ans plus tard. Dans ce cas comme dans celui de la Suisse, les conseils d'administration ont ainsi fortement perdu leur fonction de lieu de sociabilité pour les élites économiques à la fin du siècle. On constate en outre, dans notre cas de figure, que cette évolution s'est accompagnée d'une relative ouverture sociale du réseau, mise en évidence précédemment.

Les big linkers

Au cours du siècle, les *big linkers*, soit les *interlockers* qui cumulent trois mandats ou plus dans le réseau, représentent entre 20 % et 30 % des dirigeants MEM (cf. tableau 34 supra). Le tableau 37 ci-dessous montre qu'ils détiennent en outre durant la période 1910-1980 plus de la moitié des mandats : par exemple, en 1980, 30 % des dirigeants accaparent 58 % des sièges dans le sous-réseau MEM. Leur position dominante est cependant fortement ébranlée à la fin du siècle, puisqu'ils n'occupent en 2000 plus que 24 % des sièges. La chute est ainsi plus drastique qu'aux Pays-Bas, où la proportion de mandats détenus par les *big linkers* passe de 67,5 % en 1976 à 53,5 % en 2001 (HEEMSKERK & FENNEMA 2009 : 823).

Tableau 37. Part de mandats dans le sous-réseau MEM détenus par les big linkers

1910	1937	1957	1980	2000
49,1 %	56,2 %	58,0 %	58,3 %	24,5 %

Le tableau 38 montre que sauf en 2000, les banquiers occupent une place prépondérante parmi les *big linkers*, ce qui explique la place centrale des banques dans le sous-réseau MEM mise en évidence dans l'analyse des liens interfirmes. En outre, pour les trois premières dates repères retenues dans le cadre de cette recherche, les dirigeants familiaux MEM représentent également une part importante des *big linkers*, soit environ le quart d'entre eux. Les fortes connexions entre les firmes familiales et le reste du réseau, identifiées dans l'analyse des liens interentreprises, ne sont ainsi pas uniquement dues à des directeurs externes, mais reposent en bonne partie sur les dirigeants familiaux eux-mêmes.

Tableau 38. Big linkers : banquiers et dirigeants familiaux

	1910	1937	1957	1980	2000
N (Nombre de big linkers BL)	24 (100 %)	38 (100 %)	44 (100 %)	53 (100 %)	24 (100 %)
BL familiaux	7 (29,2 %)	9 (23,7 %)	11 (25,0 %)	4 (7,5 %)	2 (8,3 %)
BL banquiers	10 (41,7 %)	11 (28,9 %)	10 (22,7 %)	10 (18,9 %)	1 (4,2 %)

Les figures 18 à 22 rendent compte de l'évolution de la structure du réseau formé par les *big linkers*. Ces derniers constituent sur l'ensemble de la période un groupe particulièrement cohésif, puisque leur réseau est formé d'un composant principal qui les lie tous, à l'exception d'une ou deux personnes selon les années. Les figures illustrent bien, en outre, les forts liens qui unissent les élites bancaires et familiales. Parmi ces *big linkers*, on retrouve entre autres exemples des membres de la famille Sulzer dans les organes dirigeants de vingt-quatre grandes entreprises différentes, en plus de la leur, sur les cinq dates retenues. Cet exemple montre, comme nous l'avons déjà souligné, que la transmission des fonctions de pouvoir entre membres d'une même dynastie ne se limite pas à l'entreprise familiale, mais s'étend également souvent aux fonctions occupées dans d'autres sociétés. Ainsi, Hans Sulzer-Weber cumule en 1937 sept fonctions dans les 110 plus grandes entreprises suisses, dont la présidence du conseil d'administration de la société Sulzer fondée par son arrière-grand-père et celle du conseil de la Winterthour Assurance, la vice-présidence de la firme métallurgique Maag et un mandat en tant que membre du conseil de l'UBS ; en 1980, son fils Georg préside les conseils d'administration de Sulzer et de Maag et siège aux conseils de la Winterthour Assurance et de l'UBS (voir encadré infra). Le réseau des *big linkers* en 2000 est révélateur des changements survenus à la fin du siècle (cf. figure 22) et montre, en parallèle du fort retrait des dirigeants familiaux et des banquiers, l'apparition de nouveaux acteurs qui présentent un profil différent de celui de l'ancienne élite économique. Ainsi, Christoph Blocher, Martin Ebner et Sergio Marchionne appartiennent, nous l'avons vu, à une nouvelle catégorie d'élite promouvant la réorientation des firmes en faveur de la valeur actionnariale et Gertrud Höhler est la première femme *big linker* identifiée sur les cinq dates retenues.

Figure 18. Le réseau des big linkers MEM en 1910

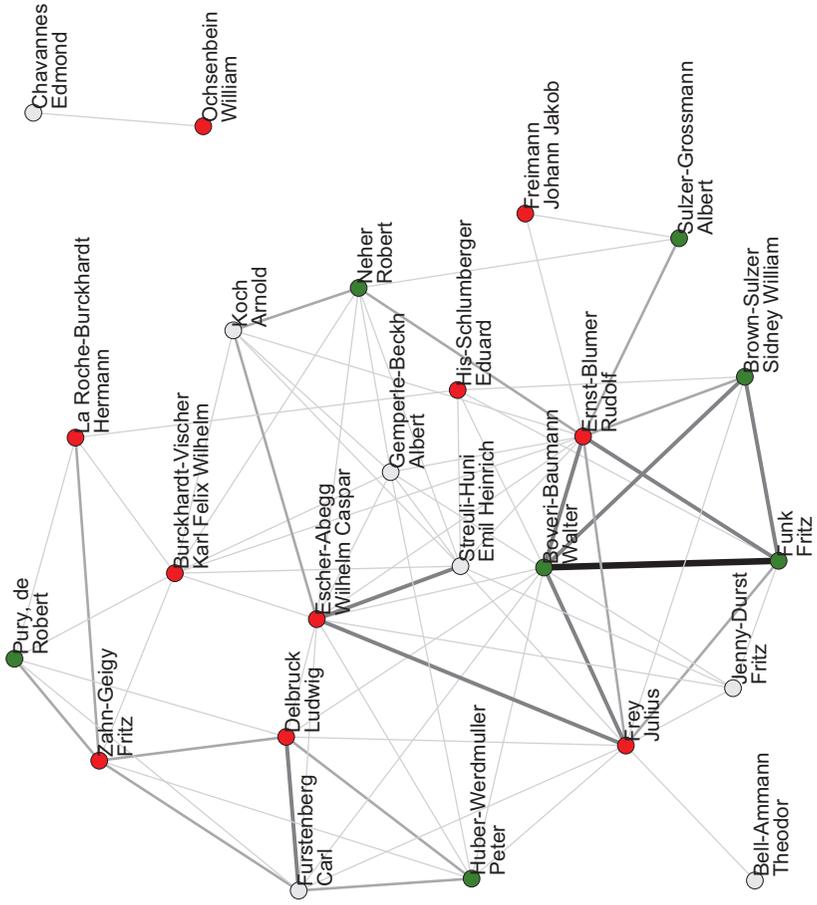




Figure 19. Le réseau des big linkers MEM en 1937

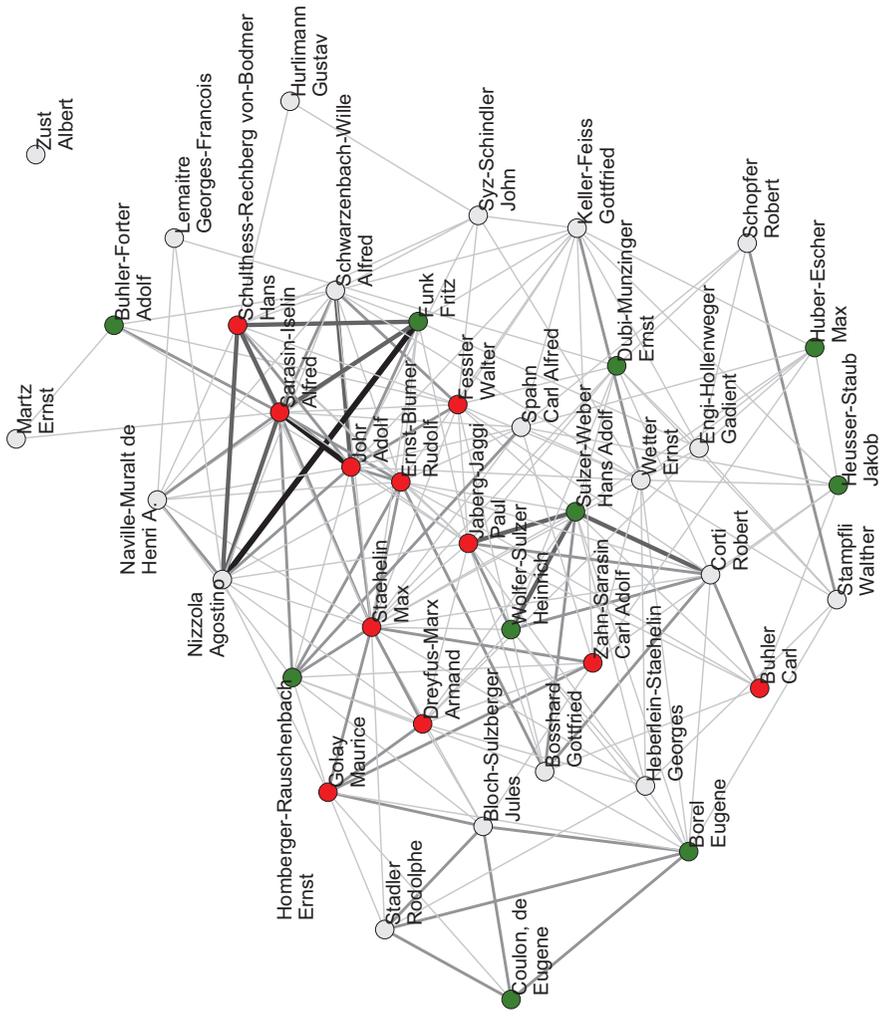
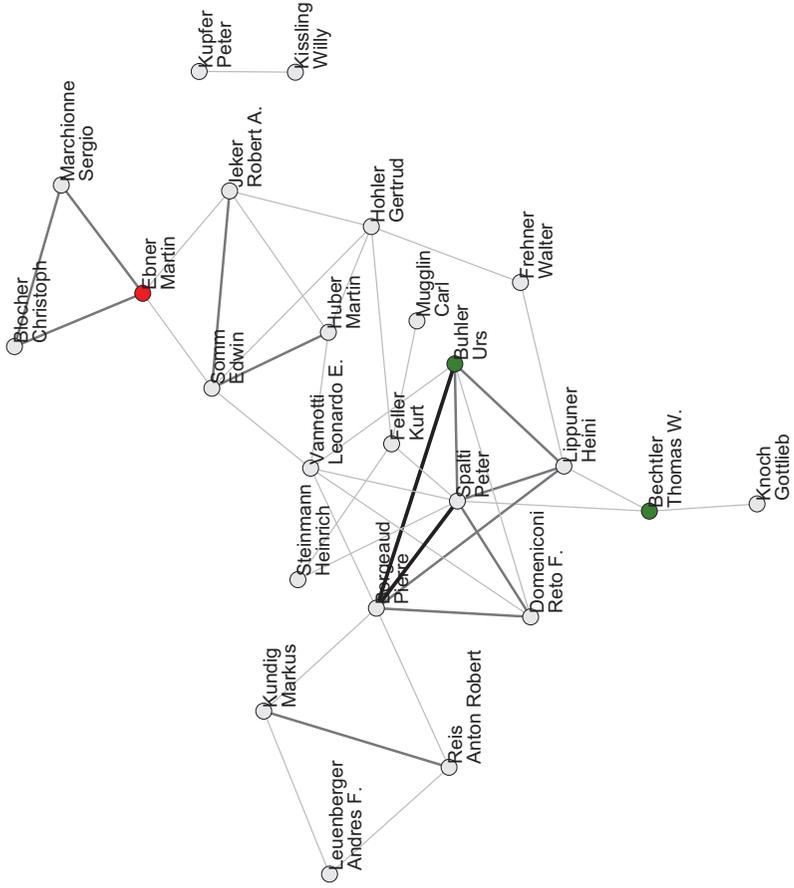


Figure 22. Le réseau des big linkers MEM en 2000



***BIG LINKERS ET DIRIGEANTS FAMILIAUX : LE CUMUL DES MANDATS
DANS LA FAMILLE SULZER***

Membres de la famille Sulzer occupant trois mandats ou plus :

	Fonction :	Entreprise :
1910 : Albert Sulzer-Grossmann (1841-1910)	Membre CA	Sulzer (MEM)
	Membre CA	SLM (MEM)
	Membre CA	Bank in Winterthur (BQSF)
1937 : Hans Sulzer-Weber (1876-1959)	Président CA	Sulzer (MEM)
	Président CA	Winterthur (ASSR)
	Président CA	Saurer (MEM)
	Membre CA	Alimentana (ALIM)
	Membre CA	Dubied (MEM)
	Membre CA	UBS (BQSF)
	Membre CA	Swiss-Re (ASSR)
1937 : Heinrich Wolfer-Sulzer (1882-1969)	Administrateur délégué	Sulzer (MEM)
	Membre CA	Winterthur (ASSR)
	Membre CA	Saurer (MEM)
1957 : Hans Sulzer-Weber (1876-1959)	Président CA	Sulzer (MEM)
	Président CA	Winterthur (ASSR)
	Membre CA	Dubied (MEM)
	Membre CA	UBS (BQSF)
1957 : Heinrich Wolfer-Sulzer (1882-1969)	Vice-président CA	Sulzer (MEM)
	Membre CA	Winterthur (ASSR)
	Membre CA	Saurer (MEM)
	Membre CA	Crédit suisse (BQSF)
1957 : Herbert Wolfer (1909-2004)	Administrateur délégué	Sulzer (MEM)
	Membre CA	Crédit suisse (BQSF)
	Membre CA	Ciba (CHIM)
1980 : Georg Sulzer-Schwarzenbach (1909-2001)	Président CA	Sulzer (MEM)
	Président CA	Maag (MEM)
	Membre CA	UBS (BQSF)
	Membre CA	Winterthur (ASSR)
	Membre CA	Swissair (TRSP)

CA : conseil d'administration

ASSR : assurance

BQSF : banques et sociétés financières

CHIM : chimie

MEM : machines, équipements électriques et métaux

TRSP : transport

Comme Michael Useem (1984) l'a souligné, l'*inner circle* se distingue, outre les connexions multiples dont il dispose dans le réseau interfirmes, par sa capacité à promouvoir ses intérêts au niveau politique. Le tableau 39 ci-dessous rend compte de l'évolution de l'implication des *big linkers* MEM dans les principaux lieux de décision politique. Il montre, premièrement, que pour la période 1937-1980, une part importante des *big linkers* est insérée dans les associations économiques faitières, dans les associations sectorielles de l'industrie MEM, au Parlement ou encore dans les commissions extraparlimentaires. On constate, deuxièmement, que les *big linkers* sont systématiquement plus fortement représentés dans ces instances que l'ensemble des membres des entreprises MEM (cf. chapitre 7 sur la coordination patronale). Ces résultats confirment ainsi, pour notre cas, qu'au cumul des mandats au sein des grandes entreprises viennent s'ajouter la détention de positions de pouvoir dans la sphère associative et politique. À la fin du siècle cependant, les *big linkers* sont nettement moins bien insérés dans ces lieux de décisions, ce qui vient confirmer l'affaiblissement de leur position longtemps privilégiée.

Tableau 39. Part des Big linkers MEM exerçant un mandat dans une association économique ou dans la sphère politique

	1910 (N = 24)	1937 (N = 38)	1957 (N = 44)	1980 (N = 53)	2000 (N = 24)
Associations économiques faitières	1 (4,2 %)	7 (18,4 %)	7 (16,7 %)	9 (17,0 %)	1 (4,2 %)
ASM/VSM	5 (20,8 %)	13 (34,2 %)	9 (20,4 %)	4 (7,5 %)	2 (8,3 %)
Parlement	0 (0 %)	8 (21,1 %)	3 (6,8 %)	6 (11,3 %)	1 (4,2 %)
Commissions extraparlimentaires	3 (7,1 %)	17 (44,7 %)	17 (38,6 %)	16 (30,2 %)	3 (12,5 %)

Parmi les personnes recensées dans le tableau ci-dessus se trouvent plusieurs dirigeants familiaux dont les noms ont déjà été mentionnés à diverses reprises. Ainsi, Ernst Dübi (1884-1947), administrateur délégué de Von Roll en 1937, occupe en plus de cette fonction un siège dans le conseil d'administration de trois autres entreprises (SIP, Sulzer et Viscose Suisse, du secteur textile), préside l'ASM, siège au comité directeur du VSM ainsi qu'à la Commission fédérale des fabriques. La même année, Hans Sulzer-Weber (1876-1959) préside trois conseils d'administration et siège dans quatre autres sociétés (voir encadré supra), préside l'USCI, siège au comité directeur de l'ASM et à celui du VSM en tant que vice-président, ainsi qu'au conseil de la BNS. En 1957, Theodor Boveri-Boner (1892-1977), administrateur délégué chez BBC, préside les conseils d'administration d'Atel et de Motor-Columbus, siège dans l'entreprise FM Mauvoisin, est membre du comité directeur de l'UPS et

vice-président de l'ASM. Ces quelques exemples témoignent de l'accumulation des différentes positions de pouvoir qui caractérise certains dirigeants familiaux. Leur place dans l'*inner circle* diminue cependant fortement durant les deux dernières décennies du siècle, comme l'attestent les figures 21 et 22 supra.

Ainsi, les élites économiques du secteur MEM représentent un groupe très cohésif durant la majeure partie du siècle. L'analyse à la fois du réseau des dirigeants partageant au moins deux mandats communs et du réseau formé par les *big linkers* montre que les acteurs sont fortement connectés les uns aux autres et que cette cohésion repose en grande partie sur les banquiers et sur les dirigeants familiaux. À la fin du siècle cependant, les élites MEM représentent un groupe nettement plus fragmenté. La réorientation des stratégies des entreprises en faveur de la valeur actionnariale est, généralement, le facteur explicatif mobilisé pour expliquer cette mutation. En effet, nous avons vu que les promoteurs de la valeur actionnariale ont notamment milité contre le cumul des mandats. L'avènement du capitalisme financier s'inscrit, plus largement, dans un contexte de concurrence accrue entre les firmes. Dans le cas de la Suisse, trois autres facteurs doivent être pris en considération. Premièrement, on peut considérer que le déclin du contrôle familial au sein des firmes MEM a participé à l'érosion de la cohésion sociale entre les élites MEM. Deuxièmement, les transformations du secteur bancaire à la fin du xx^e siècle et le retrait conséquent des banquiers qui siégeaient au sein des firmes industrielles ont également contribué à la désagrégation des liens, les familles et les banquiers n'assurant plus, dans cette perspective, leur ancien rôle fédérateur au sein de l'élite économique. Enfin, un troisième facteur doit être pris en compte : l'internationalisation croissante des élites. En effet, l'analyse du profil des industriels MEM a montré qu'en 2000, les étrangers représentent plus de 20 % des membres des entreprises MEM, soit le plus fort pourcentage au cours du siècle. Or, ces étrangers sont moins bien intégrés à l'élite économique suisse et, partant, ont moins tendance à cumuler des mandats dans les entreprises helvétiques. On ne compte en effet que deux étrangers parmi les vingt-quatre *big linkers* recensés pour l'année 2000, les autres étant tous de nationalité suisse. La conjonction de ces différents facteurs est donc à l'origine du déclin de la cohésion des élites MEM à la fin du siècle.

CONCLUSION

Deux conclusions générales peuvent être formulées à partir de nos hypothèses de départ sur l'évolution du capitalisme et de la gouvernance d'entreprise en Suisse pour le cas du secteur des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie au xx^e siècle. Premièrement, nos résultats nous permettent clairement d'invalider la thèse de la révolution managériale. La forte persistance des familles dans le contrôle et, parfois, la direction des entreprises à la fin de la période considérée nous amène, deuxièmement, à nuancer l'affirmation de l'avènement d'un capitalisme dit financier ou actionnarial.

Nous avons montré, pour commencer, la forte persistance de certaines familles au sein des entreprises qu'elles ont créées. Sur les vingt-deux firmes analysées, dix ont en effet vu la famille fondatrice se maintenir sur plus de trois générations, donnant ainsi lieu à de véritables dynasties d'entrepreneurs. En outre, la disparition effective de la famille fondatrice, lorsqu'elle a lieu, n'implique pas nécessairement le passage à une forme de contrôle managérial, puisque dans trois cas de figure, nous avons vu qu'une nouvelle famille a pris le relais (Georg Fischer, SIG et Von Roll). L'implantation de familles peut également avoir lieu dans des entreprises qui ne sont pas des sociétés familiales au départ, comme en témoigne le parcours de cinq firmes retenues dans le cadre de cette recherche (Cossonay, Dätwyler, Oerlikon-Bührle, SIP et Zellweger Uster). Dans un cas comme dans l'autre, l'établissement plus ou moins durable de ces nouvelles familles après la fondation de l'entreprise a contribué à la forte persistance du capitalisme familial dans le secteur MEM durant la majeure partie du siècle. Enfin, jusqu'aux années 1980, les entreprises qui perdent leur dimension familiale sont souvent dirigées par des personnes issues d'autres familles influentes dans la sphère économique helvétique. Ainsi, après avoir évincé Walter E. Boveri de la firme BBC en 1966, les représentants des banques impliquées dans la société choisissent de nommer Max Schmidheiny, propriétaire familial de Holderbank, fabrique suisse de ciment d'envergure mondiale. De même, Albert Dubois, neveu du grand banquier Léopold, est appelé à reprendre la direction

technique de Saurer après le décès d'Hippolyt Saurer. Même si ces deux entreprises ne sont en apparence plus des firmes familiales selon la définition adoptée dans le cadre de cette recherche, ces exemples nous amènent, une fois encore, à infirmer l'hypothèse d'une révolution managériale. On peut ainsi conclure, avec Hervé Joly (2010 : 782), qu'«à l'encontre des prédictions de Burnham, l'«ère des managers» n'a pas bouleversé les logiques du capitalisme dans une uniformité bureaucratique avec le communisme».

Plusieurs facteurs contribuent à expliquer cette forte persistance du capitalisme familial durant la majeure partie du xx^e siècle. Nous insisterons en particulier sur deux éléments en ce qui concerne les stratégies de transmission intergénérationnelle mises en place par les familles. Premièrement, nous avons montré dans le cadre de l'analyse prosopographique que les héritiers disposent généralement d'un très haut niveau de formation, ce qui nous permet, à l'instar de Margrit Müller (1996), de remettre en question la pertinence de la distinction entre «dirigeants familiaux» et «managers professionnels»: les familles accordent une attention particulière à la formation de la relève et les dirigeants familiaux *sont*, dans l'ensemble, des managers professionnels. Deuxièmement, les alliances matrimoniales jouent un rôle très important dans la transmission des fonctions de pouvoir au sein de l'entreprise, en particulier lorsque les descendants masculins font défaut. Comme Philipp Sarasin (1998) l'a souligné dans son étude sur les élites bâloises, les dirigeants d'entreprise sélectionnent leurs gendres en vue, notamment, de pérenniser l'affaire familiale. Le parcours de l'entreprise Bucher est à cet égard très parlant: transmise de manière patrilinéaire depuis le fondateur jusqu'à Jean Bucher-Guyer, représentant de la quatrième génération, elle passe en 1961 aux mains de Walter Hauser-Bucher, gendre de Jean qui n'a eu «que» des filles.

Le cadre réglementaire peu contraignant en matière de gouvernance d'entreprise contribue, en outre, à expliquer le maintien des positions des familles dans les grandes firmes helvétiques. En effet, une importante marge de manœuvre est laissée aux propriétaires des sociétés anonymes pour s'organiser au niveau du contrôle et de la gestion, contrairement, typiquement, au cas de l'Allemagne qui se caractérise par une séparation formelle entre un conseil de surveillance d'un côté et un comité de direction de l'autre. Ainsi, plusieurs familles sont restées actives au niveau de la direction exécutive de leurs entreprises par le biais de la fonction d'administrateur délégué, alors qu'elles avaient confié la tâche de directeur général à un manager extérieur à la famille. Cette manière de procéder montre que les familles savent faire preuve d'une certaine capacité d'ouverture, tout en restant fortement impliquées dans la gestion des affaires. Le cas de Bobst est sur ce point très illustratif. Alors que la nomination, en 1995, d'un directeur général sans liens de parenté avec la dynastie fondatrice avait été perçue comme un signal fort témoignant du passage de l'entreprise familiale dans l'ère du management moderne, la famille n'hésite pas à se défaire de celui-ci quatorze ans plus tard et à reprendre en main la direction opérationnelle de la société. En outre, la très faible protection des actionnaires minoritaires a contribué à la persistance des actionnaires historiques et, partant, des familles fondatrices, dans le contrôle de leurs entreprises. L'émission de différentes

catégories d'actions et la pratique de la *Vinkulierung* ont en effet permis à ces familles de garder le contrôle de leur entreprise, tout en procédant à des augmentations de capital et en ouvrant une partie de celui-ci au public.

De manière plus générale, la persistance du capitalisme familial en Suisse s'inscrit dans un système économique que l'on peut qualifier de coopératif et qui se caractérise, durant la majeure partie du siècle, par des mécanismes de coordination hors marché entre acteurs économiques et politiques. En effet, les grandes entreprises du secteur MEM sont fortement liées aux autres grandes firmes helvétiques par les membres de leurs conseils d'administration, qui exercent fréquemment un ou plusieurs mandats dans ces sociétés. Les entreprises familiales se retrouvent alors au cœur du système de coordination et de contrôle assuré par le réseau interfirmes, avec les principales banques du pays. De même, les banquiers et les dirigeants familiaux jouent un rôle fondamental dans la cohésion de classe de l'élite économique étudiée dans cette recherche. Le *gentlemen's agreement* de 1961, conclu entre l'ASB et plusieurs grandes entreprises cotées en bourse, dans lequel les banques s'engagent à ne pas transférer les actions nominatives soumises à restriction à un nouvel actionnaire sans l'accord du conseil d'administration de l'entreprise, est très représentatif de ce système de coordination entre élites industrielles et bancaires. En outre, le fait que les liens entre les banques et les entreprises soient de nature réciproque nous incite à privilégier l'hypothèse de cohésion de classe, plutôt que celle d'un contrôle exercé par l'une ou l'autre catégorie. À titre d'exemple, on retrouve plusieurs membres de la famille Sulzer, à la tête de l'entreprise du même nom, au conseil d'administration de l'UBS au cours du siècle. Enfin, ce système de coordination et d'autorégulation mis en place par les élites économiques helvétiques est renforcé par deux éléments. Premièrement, l'intervention traditionnellement limitée de l'État dans la sphère économique ainsi que le faible degré d'organisation des employés contribuent à la grande marge de manœuvre dont ces élites disposent pour s'organiser entre elles. Deuxièmement, l'élite industrielle et, partant, les dirigeants familiaux, jouissent d'un bon accès aux processus de décision politique, qui s'exerce par trois canaux. En effet, les dirigeants MEM sont fortement implantés dans les principales associations patronales, qui sont pour leur part très bien représentées dans les principaux lieux de décision politique. Par ailleurs, ces dirigeants exercent eux-mêmes fréquemment des mandats dans ces lieux. Enfin, ils recrutent au sein de leurs conseils d'administration des personnes disposant d'une capacité d'action au niveau politique.

Ces mécanismes de coordination entre élites, au sein desquels les dirigeants familiaux exercent un poids considérable durant la majeure partie de la période considérée, sont cependant remis en question au cours des deux dernières décennies du siècle. On observe, pour commencer, le relatif déclin du contrôle familial dans les grandes entreprises MEM. Alors qu'il représente encore le mode de gouvernance dominant au début des années 1980, plusieurs entreprises sont par la suite marquées par une perte de contrôle des familles (Cortailod, Cossonay, Landis & Gyr, Sulzer et Von Moos). Cette évolution s'explique en partie par l'affirmation des mécanismes de marché dans le système helvétique de gouvernance d'entreprise.

En effet, Cortaillod, Cossonay et Sulzer sont victimes des premières tentatives d'offres publiques d'achat hostiles de la part de financiers helvétiques dont l'objectif consiste clairement à accroître la valeur actionnariale des entreprises. Le facteur à l'origine de la disparition des deux autres entreprises, Landis & Gyr et Von Moos, réside plutôt dans la grave crise que traverse le secteur MEM à la fin du siècle. D'autres changements témoignent d'une transition partielle, à la fin du siècle, vers un mode de gouvernance prenant désormais plus en compte les intérêts des actionnaires minoritaires. Ainsi, une partie des entreprises simplifient la structure de leur capital ou renoncent aux restrictions de transfert appliquées aux actions nominatives. La différence entre les entreprises familiales et les firmes n'étant pas contrôlées par une famille est à cet égard frappante, puisque les premières continuent dans l'ensemble à avoir recours à ce type d'instruments, contrairement aux secondes. Plus précisément, si la plupart des firmes familiales renoncent aux restrictions de transfert, elles continuent d'émettre différentes catégories d'actions, ce qui permet aux familles de conserver le contrôle sur leur société sans forcément détenir la majorité du capital-actions. Cette observation montre que les firmes familiales ont été en mesure à la fois de s'adapter et de résister aux pressions induites par l'influence croissante de la valeur actionnariale. La persistance des familles dans le contrôle, et parfois la direction, de neuf firmes retenues dans le cadre de cette recherche à la fin du siècle nous permet ainsi de nuancer fortement l'hypothèse de l'avènement d'un capitalisme dit financier ou actionnarial et d'affirmer que le capitalisme familial reste également une forme de gouvernance importante.

On observe, enfin, certaines transformations profondes de la classe dirigeante du secteur MEM à la fin de la période considérée. Les entreprises de cette branche sont en effet marquées par une augmentation des étrangers assumant en leur sein une fonction dirigeante et, surtout, siégeant au conseil d'administration. En outre, on constate un changement dans le profil de formation des dirigeants, qui se caractérise par l'importance croissante des études en *business administration*, typiquement anglo-saxonnes. Ces mutations contribuent à expliquer qu'une part de plus en plus importante des élites MEM se soit montrée réceptive aux principes de la valeur actionnariale. Elles ont par ailleurs un impact sur la structure de la classe dirigeante. Alors que celle-ci forme un groupe très cohésif durant la majeure partie du siècle, elle représente à la fin de la période considérée une entité nettement plus fragmentée. L'évolution du réseau interfirmes, qui montre un très net déclin des *interlocks* à la fois comme mécanisme de coordination et lieu de sociabilité pour les élites MEM à la fin du siècle, témoigne clairement de ces changements.

Ce constat nous amène à conclure que le déclin relatif du capitalisme familial a contribué à l'érosion des mécanismes de coordination entre les élites MEM et à l'affaiblissement de leur cohésion de classe. Cette évolution correspond-elle à une démocratisation de l'accès aux positions de pouvoir dans l'entreprise? Plusieurs éléments, mis en évidence dans l'analyse sur le long terme du profil des dirigeants MEM, nous amènent à répondre par la négative. Rappelons en particulier deux permanences structurelles du profil des élites MEM: l'exclusion des femmes, renforcée par le rôle prépondérant joué par la détention d'un grade militaire pour accéder aux fonctions de pouvoir dans l'entreprise, et une origine sociale élevée. La diminution

de la transmission familiale des fonctions de pouvoir au sein de l'entreprise se fait ainsi essentiellement au profit d'hommes issus d'autres catégories sociales privilégiées – le constat devant néanmoins être énoncé sous forme d'hypothèse en ce qui concerne l'origine sociale pour les années 2000, au vu des données manquantes. La relative ouverture de la classe capitaliste suisse à la fin du xx^e siècle a donc essentiellement profité aux étrangers.

Au-delà des conclusions esquissées ci-dessus, cette thèse ouvre plusieurs pistes de recherche qui dépassent les limites du cadre de ce travail. Quatre dimensions nous semblent spécialement dignes d'intérêt. La première consisterait à développer l'approche qualitative par une étude approfondie de quelques entreprises. À cet égard, le cas de Landis & Gyr nous paraît particulièrement prometteur. En effet, cette entreprise est marquée par la persistance des familles fondatrices durant la majeure partie du siècle, avant d'être rachetée en 1987 par l'entrepreneur Stephan Schmidheiny. Or, les archives de la firme ont récemment été confiées par les héritiers des fondateurs aux *Archiv für Zeitgeschichte* (AFZ) de l'EPFZ et sont désormais accessibles au public²⁰³. Un travail en archives permettrait ainsi de mieux comprendre les mécanismes à l'origine de la persistance et du déclin des familles fondatrices dans l'entreprise au cours du siècle.

Deuxièmement, il conviendrait de prolonger la dimension temporelle de notre analyse, en s'interrogeant sur la situation des entreprises retenues dans le cadre de cette recherche en 2010. Cette démarche permettrait notamment de répondre aux deux questions suivantes. Dans quelle mesure les mutations mises en évidence pour la fin du xx^e siècle – transition partielle vers un capitalisme de type financier, internationalisation croissante des dirigeants MEM et convergence de leur formation vers le système anglo-saxon – se sont-elles accentuées durant la dernière décennie ? Et, parallèlement, dans quelle mesure les entreprises familiales ont-elles continué à s'adapter et à résister à l'avènement du capitalisme financier ?

L'évolution de la configuration du contrôle et de la direction au sein des neuf entreprises encore familiales en 2000 (Bobst, Bucher, Dätwyler, Metallwaren Zug, MF Bühler, Schindler, SIP, Unaxis et Zellweger Luwa) nous permet d'apporter quelques éléments de réponse. Cinq d'entre elles sont restées des entreprises familiales en 2010. Parmi celles-ci, Schindler et Bobst représentent les firmes où la présence familiale est la plus forte. Les familles Schindler et Bonnard détiennent en effet toujours le contrôle de l'entreprise Schindler grâce à l'émission de différents types de participation (actions nominatives et bons de participation), une restriction de transfert des actions nominatives et un quota imposé aux étrangers, qui leur assurent 71,1 % des voix avec la détention de 42,4 % du capital (*Guide des actions suisses* 2011 : 260). En outre, Alfred Nikolaus Schindler et Luc Bonnard, représentants de la quatrième génération, continuent d'exercer les fonctions respectives de président du conseil d'administration et d'administrateur délégué. Quant aux actionnaires familiaux de Bobst, ils détiennent plus de 40 % du capital-actions de la société

²⁰³ Voir l'article paru dans *Le Temps* du 22 août 2011.

par le biais d'une holding financière regroupant leurs intérêts dans l'entreprise, JBF Finance. Les actions au porteur ont cependant été converties en actions nominatives uniques au début des années 2000 (*Guide des actions suisses* 2011 : 66). Comme chez Schindler, la famille fondatrice reste par ailleurs présente aux fonctions exécutives clés, Jean-Pascal Bobst (représentant lui aussi la quatrième génération) assumant la présidence de la direction générale depuis 2009. Trois autres entreprises, qui étaient contrôlées et dirigées par une famille en 2000, sont restées jusqu'à nos jours sous le contrôle des familles fondatrices, mais pas sous leur direction : Bucher, MF Bühler et Metallwaren Zug. Si les différents exemples évoqués ci-dessus témoignent de la capacité de résistance du capitalisme familial, ils indiquent également une tendance à déléguer les fonctions directrices à un manager extérieur. Il conviendrait d'étendre l'analyse aux autres grandes entreprises familiales suisses pour confirmer cette observation, qui reste confinée à quelques cas.

Quatre firmes ont quant à elles perdu leur dimension familiale entre 2000 et 2010. La famille Dätwyler n'occupe plus qu'une place symbolique au sein de l'entreprise du même nom, Max Dätwyler assumant la fonction de directeur honoraire. Les membres du conseil d'administration de Dätwyler Holding (dont la famille est absente) détiennent 80,4 % des voix et 52,7 % du capital de la société par le biais de Pema Holding, société fondée par l'Autrichien Markus Schaffner en 2005 ayant notamment pour but de développer des activités industrielles. La famille Bühler, actionnaire majoritaire d'Unaxis jusqu'en 2004, a vendu ses actions et cédé le contrôle de son entreprise à la société d'investissement autrichienne Victory, témoignant ainsi de la deuxième vague de restructurations qu'a connu le secteur MEM à partir des années 2000, marquée par la montée des fonds d'investissement étrangers (cf. chapitre 5 ; WIDMER 2012). L'entreprise, renommée Oerlikon, a subi de profondes restructurations qui ont débouché sur une forte hausse de la valeur de ses titres à la bourse, celle-ci ayant doublé, et l'absorption de Saurer, après que Victory a pris une participation déterminante dans le capital de cette autre firme MEM (WIDMER 2012 : 245). Depuis 2008, Oerlikon (désormais OC Oerlikon) est contrôlée par la société de participation Renova de l'investisseur russe Victor Vekselberg, qui prévoit un transfert technologique dans son pays d'origine (*Guide des actions suisses* 2011 : 225). SIP ne s'est pour sa part pas relevée de la crise qu'elle a traversée dans les années 1990. En 2006, elle est rachetée par le groupe Starrag Heckert, fabricant de machines à fraiser. Enfin, Zellweger Uster (désormais Uster Technologies), encore sous le contrôle de la famille Bechtler au début du millénaire, a été rachetée en 2003 par la direction et deux sociétés d'investissement. Les quatre cas de figure évoqués ci-dessus laissent présager que le capitalisme familial a perdu du terrain ces dix dernières années. Il faudrait cependant, à nouveau, étendre l'analyse à d'autres grandes entreprises du secteur avant de formuler ce constat de manière définitive.

Une autre piste de recherche soulevée par nos résultats relatifs à la période récente consisterait à creuser la question de la transnationalisation des élites et des entreprises MEM. Dans quelle mesure l'érosion des anciens réseaux de coordination, mise en évidence au niveau national, est-elle compensée par la création de nouveaux liens transnationaux ? L'exemple d'Helmut Maucher, CEO et président du conseil

d'administration de Nestlé, l'une des plus importantes multinationales de Suisse, est à cet égard très illustratif. En 1996, celui-ci abandonne ses fonctions dirigeantes au sein de la principale association patronale helvétique, l'USCI, pour devenir président de la European Round Table of Industrialists. L'année suivante, il accède à la présidence de la Chambre internationale du Commerce (DAVID *et al.* 2009b). Il serait ainsi intéressant d'évaluer le degré d'implantation de nos dirigeants MEM dans les principales associations économiques d'envergure internationale. De même, il conviendrait d'identifier les liens transnationaux de nos entreprises MEM en s'interrogeant non seulement sur la présence d'étrangers au sein des conseils d'administration des sociétés helvétiques, comme nous l'avons fait, mais également sur l'implication des dirigeants suisses dans les conseils de firmes étrangères.

Enfin, rappelons que les résultats présentés dans le cadre de cette recherche sont liés au cas particulier du secteur MEM et souffrent du manque de comparaison. Une analyse similaire pour les autres principaux secteurs de l'industrie suisse, notamment la chimie, le textile, l'horlogerie et le secteur alimentaire reste à effectuer, afin de mesurer l'évolution globale du capitalisme familial pour ces branches et de déterminer dans quelle mesure nos conclusions peuvent être généralisées. Il serait également nécessaire d'élargir la recherche aux autres secteurs d'activité ayant gagné en importance au cours du xx^e siècle, comme la construction et le secteur bancaire et financier.

ANNEXES

I. CLASSIFICATION DES 110 PLUS GRANDES ENTREPRISES SUISSES SELON LEUR SECTEUR D'ACTIVITÉ

ABRÉVIATION	DÉSIGNATION	CODES DE CLASSIFICATION DE L'OCDE (SIC)
1. BQSF	Banques et sociétés financières	60, 61 et 67
2. ASSR	Assurance	63
3. ALIM	Alimentation et tabac	20 et 21
4. TEXT	Textile et cuir (chaussures)	22 et 3143
5. MAT	Bois, papier	26, 27
6. CONST	Construction, ciment	15, 32, 3996
7. CHIM	Chimie	28
8. MEM	Machines, équipements électriques et métaux	33 + 34 (Industrie des métaux), 35, 37 et 38 (Machines, équipement de transport et Instruments de précision) et 36 (Électrique)
9. HORL	Horlogerie	3873
10. DIST	Distribution : distribution de biens durables et non durables, magasin d'alimentation	50-54
11. SER	Service	41-91, sauf 40, 49 et 50-54
12. ENG	Énergie	49
13. TRSP	Transport	40

Source : *Projet élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www.unil.ch/iepi/page54955.html>, consulté le 24.02.2011.

II. RÉPARTITION DES 110 PLUS GRANDES ENTREPRISES SUISSES PAR DATE SELON LEURS SECTEURS D'ACTIVITÉ

	1910	1937	1957	1980	2000
ALIM	13	7	9	11	3
ASSR	8	8	8	11	7
BQSF	25	24	19	18	17
CHIM	4	7	7	5	11
CONST	0	2	2	4	5
DIST	1	2	7	11	10
ENG	6	6	5	5	5
HORL	3	6	3	1	2
MAT	1	3	3	3	0
MEM	23	27	32	27	30
SER	1	1	0	9	14
TEXT	22	12	9	0	0
TRSP	4	3	4	3	3
Total	111	108	108	108	107

Source : *Projet élites suisses au xx^e siècle*. Url: <http://www.unil.ch/iepi/page54955.html>, consulté le 24.02.2011.

III. LISTE DES 110 PLUS GRANDES ENTREPRISES SUISSES, PAR DATE

En gris, les entreprises du secteur MEM

1910

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
AGUT	AGUT (Schwarzenbach)	TEXT
AIAG	Aluminium Industrie Aktiengesellschaft	MEM
Aktienbrauerei Basel	Aktienbrauerei Basel	ALIM
Aktienbrauerei Zurich	Aktienbrauerei Zurich	ALIM
Alimentana	Alimentana (Maggi)	ALIM
Alioth	Alioth	MEM
Anlagewerte	Anlagewerte	BQSF
Arnold Heine	Arnold Heine (Stickerei)	TEXT
Bally	C.F. Bally Holding	TEXT

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
Bâloise	Basler Leben	ASSR
Bandfabrikation Basel	Gesellschaft für Bandfabrikation Basel	TEXT
Bank in Winterthur	Bank in Winterthur	BQSF
Bank Leu	Bank Leu	BQSF
Bank Sarasin	Sarasin	BQSF
Banque fédérale	Banque fédérale	BQSF
BBC	Brown Boveri & C ^{ie}	MEM
BCV	Banque cantonale vaudoise	BQSF
BHB	Basler Handelsbank	BQSF
BLS	Berne-Lötschberg-Simplon	TRSP
BOE	Bank für orientalische Eisenbahnen	BQSF
BPS	Banque populaire suisse	BQSF
Brandt	Louis Brandt (Omega)	HORL
Brasserie St. Jean GE	Brasserie St. Jean Genève	ALIM
Buss	Buss AG	MEM
Cailler	Cailler	ALIM
CFF	Chemins de fer fédéraux	TRSP
Ciba	Ciba Chemische Industrie Basel	CHIM
Conserves Saxon	Conserves Saxon	ALIM
Cortailod	Société d'exploitation des câbles électriques	MEM
Cossonay	Aubert, Grenier & C ^{ie}	MEM
CS	Crédit suisse	BQSF
Dubied	Dubied	MEM
Ehinger	Ehinger	BQSF
EL Olten-Aarburg	Elektrizitätswerke Olten-Aarburg	ENG
EL Wangen	Elektrizitätswerke Wangen	ENG
Elektrobank	Bank für elektrische Unternehmungen	BQSF
Escher Wyss	Escher Wyss	MEM
F. und C. Jenny	F. und C. Jenny	TEXT
FM Beznau	Kraftwerke Beznau-Löntschi	ENG
FMB	Forces motrices bernoises	ENG
Geigy	Geigy	CHIM
Genevoise	Genevoise assurances	ASSR
Georg Fischer	Georg Fischer AG	MEM

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
Gessner Seiden	Seidenweberei Gessner Wädenswil	TEXT
Girod NE	Électrométallurgique Girod Neuchâtel	MEM
Globus	Globus	DIST
Handwerkerbank	Handwerkerbank	BQSF
Helvetia	Helvetia Feuer	ASSR
Hero	Konserven Lenzburg	ALIM
Holzstoff	Gesellschaft für Holzstoffbereitung	MAT
Hypo Thurgau	Thurgauische Hypothekbank	BQSF
INDELEC	Schweizerische Gesellschaft für elektrische Industrie	BQSF
Industrie du Gaz GE	Compagnie genevoise de l'industrie de Gaz	ENG
KBBE	Kantonalbank von Bern	BQSF
Langendorf Watch	Uhrenfabrik Langendorf	HORL
Lombard-Odier	Lombard-Odier	BQSF
Longines	Longines	HORL
Lonza	Lonza	ENG
Lucerna	Lucerna	ALIM
Metallwaren Zug	Metallwaren Zug	MEM
Metallwerte	Metallwerte	BQSF
MF Bühler	Maschinenfabrik Bühler, Uzwil	MEM
MF Honegger	Maschinenfabrik Honegger, Rüti	MEM
MFO	Maschinenfabrik Oerlikon	MEM
Moskauer	Moskauer Textil-Manufaktur	TEXT
Motor-Columbus	Motor-Columbus	BQSF
Nestlé	Nestlé and Anglo-Swiss condensed milk company	ALIM
Olten	Olten	TEXT
Orell Füssli	Orell Füssli	SER
Patria	Patria	ASSR
Peter Kohler	Peter Kohler	ALIM
Rentenanstalt	Rentenanstalt	ASSR
RhB	Rhätische Bahn	TRSP
Rieter	Rieter Holding AG	MEM
Roche	Roche	CHIM
Salmenbräu Rheinfelden	Salmenbräu Rheinfelden	ALIM
Sandoz	Sandoz	CHIM
Sarasin Seiden	Gebr. Sarasin Seidenbandfabr. Basel	TEXT
Sastig	Sastig/Stickerei Feldmühle Rorschach	TEXT

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
Saurer	Saurer	MEM
SBS	Société de banque suisse	BQSF
Schappe Basel	Industrie-Gesellschaft für Schappe Basel	TEXT
Schappe Ringwald	Filature de Schappe Ringwald	TEXT
Schlieren	Schweizerische Wagonsfabrik Schlieren	MEM
Schuhfabrik Frauenfeld	Schuhfabrik Frauenfeld	TEXT
Schuhfabrik Strub Glutz, Olten	Schuhfabrik Strub Glutz, Olten	TEXT
Sécheron	Sécheron	MEM
Seidenindustrie (Stünzi)	Seidenindustrie (Stünzi)	TEXT
Senn Seiden	Senn Seidenbandfabrikation Basel	TEXT
SFFS	Société financière franco-suisse	BQSF
SFIS	Société financière italo-suisse	BQSF
SFSIE	Société franco-suisse pour l'industrie électrique	BQSF
SIG	Schweizerische Industrie-Gesellschaft	MEM
SLM	Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik	MEM
Spinnerei Lorze	Spinnerei an der Lorze	TEXT
Spinnerei Schaffhausen	Vereinigte Kammgarnspinnerei Schaffhausen und Derendingen	TEXT
Spörri Seiden	Spörri Seide Zürich	TEXT
Stehli	Stehli	TEXT
Suchard	Suchard	ALIM
Sulzer	Gebr. Sulzer AG	MEM
Swiss-Re	Réassurances (Schweizer Rück)	ASSR
Tobler	Tobler	ALIM
Transports Gondrand	Transports Gondrand	TRSP
Vischer Seiden	Seidenweberei Vischer Basel	TEXT
Von Moos	Von Moos	MEM
Von Roll	Von Roll	MEM
Watt	Watt	BQSF
Winterthur	Winterthur Versicherung	ASSR
Winterthur Seiden	Mechanische Seidenstoffweberei Winterthur	TEXT
ZKB	Züricher Kantonalbank	BQSF
Zurich	Zürich Versicherung	ASSR

Source : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url: <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 08.02.2012.

1937

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
AIAG	Aluminium Industrie Aktiengesellschaft	MEM
Alimentana	Alimentana (Maggi)	ALIM
André	André	DIST
ASUAG	Allg. Schweizerischen Uhrenindustrie AG	HORL
ATEL	Aare-Tessin Aktiengesellschaft für Elektrizität	ENG
Bally	Bally	TEXT
Bâloise	Basler Leben	ASSR
Bank Leu	Bank Leu	BQSF
Bank Sarasin	Sarasin	BQSF
Banque fédérale	Banque fédérale	BQSF
BBC	Brown Boveri & C ^{ie}	MEM
BCV	Banque cantonale vaudoise	BQSF
BHB	Basler Handelsbank	BQSF
Bindfadenfabrik Flurlingen	Schweizerische Bindfadenfabrik Flurlingen	TEXT
BLS	Berne-Lötschberg-Simplon	TRSP
Bodenkreditanstalt	Schweizerische Bodenkreditanstalt	BQSF
BPS	Banque populaire suisse	BQSF
Brandt	Louis Brandt (Omega)	HORL
Buss	Buss	MEM
CFF	Chemins de fer fédéraux	TRSP
Ciba	Ciba	CHIM
Ciment Portland	Ciment Portland	CONST
Cossonay	Société anonyme de Câbleries et Tréfileries de Cossonay	MEM
CS	Crédit suisse	BQSF
Dubied	Dubied	MEM
Ebauches	Ebauches (Neuchâtel)	HORL
Elektrobank	Bank für elektrische Unternehmungen	BQSF
Elektrowerte	Elektrowerte	BQSF
EOS	Énergie de l'ouest suisse	ENG
Escher Wyss	Escher Wyss	MEM
F. und C. Jenny	F. und C. Jenny	TEXT
FM Wäggital	Kraftwerke Wäggital	ENG
FMB	Forces motrices bernoises	ENG
Geigy	Geigy	CHIM

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
Genevoise	Genevoise	ASSR
Georg Fischer	Georg Fischer	MEM
Globus	Globus	DIST
Gugelmann	Gugelmann	TEXT
Guyertzeller	Guyertzeller	BQSF
Hasler	Hasler	MEM
Heberlein	Heberlein Wattwil	TEXT
Hero	Konserven Lenzburg	ALIM
Holderbank	Holderbank Financière	CONST
Holzstoff	Holzstoff	MAT
Hug Schuhwaren	Hug Schuhwaren Herzogenbuchsee	TEXT
Hürlimann	Brauerei Hürlimann	ALIM
Hypo BL	Basellandschaftliche Hypothekbank	BQSF
I.G. Chemie	I.G. Chemie	BQSF
INDELEC	Schweizerische Gesellschaft für elektrische Industrie	BQSF
Industrie du Gaz GE	Compagnie genevoise de l'industrie de Gaz	ENG
INGA	Internationale Nahrungs- und Genussmittel	ALIM
KBBE	Kantonalbank von Bern	BQSF
La Suisse	La Suisse	ASSR
Landis & Gyr	Landis & Gyr	MEM
Lombard-Odier	Lombard-Odier	BQSF
Longines	Longines	HORL
Lonza	Lonza	CHIM
Metallwerke Dornach	Metallwerke Dornach	MEM
Metallwerke Selve	Metallwerke Selve	MEM
Metallwerte	Metallwerte	BQSF
Meyer Stüdeli Solothurn	Meyer Stüdeli Solothurn (Roamer Watch)	HORL
MF Bühler	Maschinenfabrik Bühler	MEM
MF Honegger	Maschinenfabrik Rütli, Honegger	MEM
MFO	MFO Maschinenfabrik Oerlikon	MEM
Motor-Columbus	Motor-Columbus	BQSF
Nestlé	Nestlé and Anglo-Swiss condensed milk company	ALIM
NOK	Nordostschweizerische Kraftwerke	ENG
Oerlikon-Bührle	Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon (Bührle)	MEM
Paillard	Paillard	MEM

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
Papierfabrik Biberist	Papierfabrik Biberist	MAT
Papierindustrie St. Moritz	AG Unternehmungen Papierindustrie St. Moritz	MAT
Patria	Patria	ASSR
Publicitas	Publicitas	SER
Rentenanstalt	Rentenanstalt	ASSR
RhB	Rhätische Bahn	TRSP
Rieter	J.J. Rieter	MEM
Roche	Roche	CHIM
SAEG	Schweizerisch-Amerikanische Elektrizitäts-Gesellschaft	BQSF
Sandoz	Sandoz	CHIM
Sastig	Sastig/Stickerei Feldmühle Rorschach	TEXT
Saurer	Saurer	MEM
SBS	Société de banque suisse	BQSF
Schappe Basel	Industrie-Gesellschaft für Schappe Basel	TEXT
Schappe Ringwald	Filature de Chappe Ringwald	TEXT
Schlieren	Schweizerische Wagons- und Aufzügefabrik Schlieren	MEM
Scintilla	Scintilla	MEM
Sécheron	Sécheron	MEM
Seidenindustrie (Stünzi)	Seidenindustrie (Stünzi)	TEXT
SFFS	Société financière franco-suisse	BQSF
SFIS	Société financière italo-suisse	BQSF
SIG	Schweizerische Industrie-Gesellschaft	MEM
SIP	Société genevoise d'instruments de physique	MEM
SLM	Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik	MEM
Sodafabrik Zurzach	Schweizerische Sodafabrik Zurzach	CHIM
Spinnerei Schaffhausen	Vereinigte Kammgarnspinnereien Schaffhausen Derendingen	TEXT
SSIH	SSIH Société suisse pour l'industrie horlogère	HORL
Stickstoff-Industrie	Stickstoff-Industrie	CHIM
Suchard	Suchard	ALIM
Sulzer	Gebrüder Sulzer AG	MEM
Swiss-Re	Réassurances (Schweizer Rück)	ASSR
UBS	Union de banques suisses	BQSF
Ursina	Ursina	ALIM
Viscose Suisse	Viscose Suisse	TEXT

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
Von Moos	Aktiengesellschaft der v. Moos'schen Eisenwerke	MEM
Von Roll	Gesellschaft der Ludwig von Roll'schen Eisenwerke	MEM
Winterthur	Winterthur Unfall	ASSR
ZKB	Zürcher Kantonalbank	BQSF
Zurich	Zürich Versicherung	ASSR

Source : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 08.02.2012.

1957

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
ACMV	Ateliers de Constructions Mécaniques Vevey	MEM
AIAG	Aluminium Industrie Aktiengesellschaft	MEM
André	André Lausanne	DIST
ASUAG	Allg. Schweizerischen Uhrenindustrie AG	HORL
ATEL	Aare-Tessin Aktiengesellschaft für Elektrizität	ENG
Bally	Bally	TEXT
Bâloise	Basler Leben	ASSR
Bank Bär	Bank Julius Bär	BQSF
Bank Leu	Bank Leu	BQSF
Bank Sarasin	Bank Sarasin	BQSF
BBC	Brown Boveri & C ^{ie}	MEM
BCV	Banque cantonale vaudoise	BQSF
Bell Basel	Bell Basel	ALIM
BLS	Berne-Lötschberg-Simplon	TRSP
Bodenkreditanstalt	Schweizerische Bodenkreditanstalt	BQSF
BPS	Banque populaire suisse	BQSF
CFF	Chemins de fer fédéraux	TRSP
Charmilles	Ateliers des Charmilles SA	MEM
Chaux et Ciments	Chaux et Ciments Suisse Romande	CONST
Ciba	Ciba	CHIM
Cortailod	Câbles de Cortailod SA	MEM
Cossonay	Société anonyme de Câbleries et Tréfileries de Cossonay	MEM
CS	Crédit suisse	BQSF
Dätwyler	Dätwyler AG	MEM

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
Drahtwerke Biel	Vereinigte Drahtwerke Biel	MEM
Dubied	Dubied, Couvet	MEM
Ebauches	Ebauches SA Neuchâtel	HORL
Elektrowatt	Elektrowatt	BQSF
EOS	Énergie de l'ouest suisse	ENG
Ersparniskasse Aargau	Allgemeine Aargauische Ersparniskasse	BQSF
Escher Wyss	Escher Wyss	MEM
FM Maggia	Maggia Kraftwerke	ENG
FM Mauvoisin	Forces motrices de Mauvoisin	ENG
Frey Kleider	Frey Kleider Wangen b. Olten	TEXT
Gardy	Gardy	MEM
Geigy	Geigy	CHIM
Genevoise	Genevoise Vie	ASSR
Genoss. Zentralbank	Genossenschaftliche Zentralbank	BQSF
Georg Fischer	Georg Fischer	MEM
Glaro	Glaro	ALIM
Globus	Globus	DIST
Grand Passage	Au grand passage	DIST
Gugelmann	Gugelmann Langenthal	TEXT
Hasler	Hasler Bern	MEM
Heberlein	Heberlein Wattwil	TEXT
Hero	Hero Conserven Lenzburg	ALIM
Holderbank	Holderbank Financière	CONST
Holzstoff	Holzstoff	MAT
Hug Schuhwaren	Hug Herzogenbuchsee	TEXT
Hypo Aargau	Aargauische Hypothekenbank	BQSF
INGA	Internationale Nahrungs- und Genussmittel	ALIM
Innovation	Grands Magasins Innovation Lausanne	DIST
Interhandel	Internationale Industrie- und Handelsbeteiligungen (Interhandel)	BQSF
Jelmoli	Jelmoli	DIST
Käseunion	Schweizerische Käseunion	ALIM
KBBE	Kantonalbank von Bern	BQSF
KVZ	Konsumverein Zürich	DIST
Landis & Gyr	Landis & Gyr	MEM
Langendorf Watch	Langendorf Watch	HORL

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
Lindt & Sprüngli	Lindt & Sprüngli	ALIM
Lombard-Odier	Banque Lombard, Odier	BQSF
Lonza	Lonza	CHIM
MF Bühler	Maschinenfabrik Bühler, Uzwil	MEM
MF Honegger	Maschinenfabrik Rüti, Honegger	MEM
MFO	Maschinenfabrik Oerlikon	MEM
Migros	Migros-Genossenschafts-Bund (MGB)	DIST
Motor-Columbus	Motor-Columbus	BQSF
Nestlé	Nestlé	ALIM
NOK	Nordwestschweizer Kraftwerke	ENG
Oel- und Fettwerke Sais	Oel- und Fettwerke Sais	CHIM
Paillard	Paillard Ste. Croix	MEM
Papierfabrik Biberist	Papierfabrik Biberist	MAT
Papierindustrie St. Moritz	Unternehmungen Papier-Industrie St. Moritz	MAT
Pars Finanz	Pars Finanz Hergiswil	MEM
Patria	Patria	ASSR
Pax	Pax	ASSR
Rentenanstalt	Rentenanstalt	ASSR
Rieter	Rieter	MEM
Roche	Hoffmann La Roche	CHIM
Sandoz	Sandoz	CHIM
Sastig	Sastig	TEXT
Saurer	Saurer	MEM
Sauter	Sauter Elektrische Apparate Basel	MEM
SBS	Société de banque suisse	BQSF
Schappe Basel	Industrie-Gesellschaft für Schappe Basel	TEXT
Schlieren	Schweizerische Wagons- und Aufzügefabrik Schlieren	MEM
Schweizerische Reederei	Schweizerische Reederei	TRSP
Scintilla	Scintilla	MEM
Sécheron	Sécheron	MEM
SFIS	Société financière italo-suisse	BQSF
SIG	Schweizerische Industrie-Gesellschaft	MEM
SIP	Société genevoise d'instruments de physique	MEM
SLM	Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik	MEM
Sodafabrik Zurzach	Schweiz. Sodafabrik Zürich/Zurzach	CHIM

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
Stoffel	Stoffel Co. Gewebe St. Gallen	TEXT
Suchard	Suchard	ALIM
Sulzer	Sulzer	MEM
Swiss-Re	Schweizer Rück	ASSR
Swissair	Swissair	TRSP
UBS	Union de banques suisses	BQSF
Ursina	Ursina	ALIM
Viscose Suisse	Viscose Suisse Emmenbrücke	TEXT
Von Moos	Von Moos	MEM
Von Roll	Von Roll	MEM
Winterthur	Winterthur Leben	ASSR
Zellweger	Zellweger Uster AG	MEM
ZKB	Züricher Kantonalbank	BQSF
Zurich	Zürich Unfall	ASSR

Source : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 08.02.2012.

1980

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
Accu Oerlikon	Accu Oerlikon	MEM
ACMV	Ateliers de constructions mécaniques de Vevey	MEM
Allg. Finanzgesellschaft	Allgemeine Finanzgesellschaft	BQSF
Alusuisse	Alusuisse Group	MEM
ASUAG	Allg. Schweizerischen Uhrenindustrie AG	HORL
ATEL	Aare-Tessin Aktiengesellschaft für Elektrizität	ENG
Attisholz	Cellulose Attisholz AG	MAT
Bâloise	Basler Versicherung	ASSR
Banca del Gottardo	Banca del Gottardo	BQSF
Bank Bär	Julius Bär Gruppe	BQSF
Bank Leu	Bank Leu	BQSF
Banque fédérale	Banque fédérale	BQSF
BBC	Brown, Boveri & C ^{ie}	MEM
BCV	Banque cantonale vaudoise	BQSF
Berner Allgemeine	Berner Allgemeine	ASSR
BHB	Basler Handelsbank	BQSF

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
BLS	Berne-Lötschberg-Simplon	TRSP
Bobst	Bobst	MEM
BPS	Banque populaire suisse	BQSF
BSI	Banca della Svizzera Italiana	BQSF
Buss	Buss	MEM
CFF	Chemins de fer fédéraux	TRSP
Charmilles	Ateliers des Charmilles SA	MEM
Ciba-Geigy	Ciba-Geigy	CHIM
CKW	Centralschweizer Kraftwerke	ENG
Coop	Coop	DIST
Cortailod	Société d'exploitation des câbles électriques	MEM
Cossonay	Société anonyme de Câbleries et Tréfileries de Cossonay	MEM
CS	Crédit suisse	BQSF
Danzas	Danzas	SER
EGL	EG Laufenburg	ENG
Eichhof	Eichhof	ALIM
Elektrowatt	Elektrowatt	MEM
Ems	Ems Chemie Holding AG	CHIM
Feldschlösschen	Feldschlösschen	ALIM
FM Brusio	FM Brusio	ENG
FMB	Forces motrices bernoises	ENG
Forbo	Forbo	CONST
Galenica	Galenica	DIST
Genevoise	Genevoise vie	ASSR
Georg Fischer	Georg Fischer	MEM
Globus	Globus	DIST
Grand Passage	Grand passage	DIST
Haldengut	Haldengut	ALIM
Hasler	Hasler	MEM
Helvetia	Helvetia (accident)	ASSR
Hero	Hero	ALIM
Hesta	Hesta	MEM
Holderbank	Holderbank	CONST
Holzstoff	Gesellschaft für Holzstoffbereitung	MAT
HPI	Hermes Precisa International	MEM

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
Hürlimann	Hürlimann	ALIM
Hypo Aargau	Hypo Aargau	BQSF
Hypo Winterthur	Hypothekbank in Winterthur	BQSF
Industrie-Holding Cham	Industrie-Holding Cham	MAT
Innovation	Innovation	DIST
Interfood	Interfood	DIST
Intershop	Intershop	SER
Jacobs Suchard	Jacobs Suchard	ALIM
Jelmoli	Jelmoli	DIST
KBBE	Kantonalbank von Bern	BQSF
Kuoni	Kuoni	SER
KVZ	Konsumverein Zürich	DIST
La Suisse	La Suisse	ASSR
Landis & Gyr	Landis & Gyr	MEM
Lindt & Sprüngli	Lindt & Sprüngli	ALIM
Losinger	Losinger	CONST
Maag	Maag holding	MEM
Merkur	Merkur	DIST
Migros	Migros-Genossenschafts-Bund (MGB)	DIST
Mikron	Mikron	MEM
Motor-Columbus	Motor-Columbus	BQSF
Mövenpick	Mövenpick	SER
National	National	ASSR
Nestlé	Nestlé	ALIM
Oerlikon-Bührle	Oerlikon-Bührle	MEM
Panalpina	Panalpina	SER
Pax	Pax	ASSR
PTT	Postes, téléphones et télégraphes	SER
Publicitas	Publicitas	SER
Rentenanstalt	Rentenanstalt	ASRR
Rieter	Rieter	MEM
Rinsoz & Ormond	Rinsoz & Ormond	ALIM
Roche	Roche	CHIM
Roco	Roco	ALIM
Sandoz	Sandoz	CHIM
Saurer	Saurer	MEM

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
SBS	Société de banque suisse	BQSF
Schindler	Schindler	MEM
Scintilla	Scintilla	MEM
SGA	Société générale d'affichage	SER
Siber Hegner	Siber Hegner	SER
Sibra	Sibra	ALIM
SIG	Schweizerische Industrie-Gesellschaft	MEM
Sika	Sika	CHIM
Sprecher & Schuh	Sprecher & Schuh	MEM
Sudelektra	Sudelektra	BQSF
Sulzer	Sulzer	MEM
Swiss-Re	Réassurances (Schweizer Rück)	ASSR
Swissair	Swissair	TRSP
UBS	Union de banques suisses	BQSF
Usego	Usego	DIST
Von Roll	Von Roll	MEM
Winterthur	Winterthur Versicherung	ASSR
Zellweger Uster	Zellweger Uster	MEM
ZKB	Zürcher Kantonalbank	BQSF
Zürcher Ziegeleien	Zürcher Ziegeleien	CONST
Zurich	Zürich Versicherung	ASSR

Source : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url: <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 08.02.2012.

2000

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
ABB	Asea Brown Boveri	MEM
Actelion	Actelion	CHIM
Adecco	Adecco	SER
Alusuisse	Alusuisse Lonza Group	MEM
Serono	Ares-Serono	CHIM
Ascom	Ascom	MEM
ATEL	Aare-Tessin Aktiengesellschaft für Elektrizität	ENG
Bachem	Bachem	CHIM
Bâloise	Bâloise Holding	ASSR

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
Banque Sarasin	Bank Sarasin & C ^{ie}	BQSF
BCGE	Banque cantonale de Genève	BQSF
Banque Rothschild	Banque privée de Rothschild Edmond SA	BQSF
Batigroup	Batigroup Holding AG	CONST
BB Biotech	BB Biotech	BQSF
BCV	Banque cantonale vaudoise	BQSF
BK Vision	BK Vision AG	BQSF
FMB	BKW FMB Energie AG	ENG
Bobst	Bobst	MEM
Bon Appétit	Bon Appétit Group SA	DIST
Bucher	Bucher Industries AG	MEM
Cementia	Cementia Holding AG	CONST
CFF	Chemins de fer fédéraux	TRSP
Charmilles	Agie Charmilles	MEM
Ciba SC	Ciba Spezialitätenchemie Holding AG	CHIM
CKW	Centralschweizer Kraftwerke	ENG
Clariant	Clariant AG	CHIM
Coop	Coop	DIST
Crossair	Crossair AG	TRSP
CS	Crédit suisse	BQSF
Dätwyler	Dätwyler Holding AG	MEM
Disetronic	Disetronic Holding AG	MEM
EGL	EG Laufenburg	ENG
Elektrowatt	Elektrowatt	MEM
Ems	Ems Chemie	CHIM
EOS	EOS	ENG
Fenaco	Fenaco Gruppe	DIST
Forbo	Forbo	CONST
Galenica	Galenica	DIST
Geberit	Geberit AG	MEM
Georg Fischer	Georg Fischer	MEM
Givaudan	Givaudan SA	CHIM
Globus	Globus	DIST
Gretag Imaging	Gretag Imaging Holding AG	MEM
Helvetia Patria	Helvetia Patria Holding AG	ASSR
Hero	Hero	ALIM
Highlight Communications	Highlight Communications	SER

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
Holderbank	Holderbank	CONST
Jelmoli	Jelmoli	DIST
Bank Bär	Julius Bär	BQSF
KBBE	Kantonalbank von Bern	BQSF
Kudelski	Kudelski SA	MEM
Kühne & Nagel	Kühne & Nagel International AG	SER
Kuoni	Kuoni	SER
La Poste	La Poste	SER
Lindt & Sprüngli	Lindt & Sprüngli	ALIM
Logitech	Logitech International SA	MEM
Lonza	Lonza Group AG	CHIM
Manor	Manor Holding SA	DIST
Micronas	Micronas Semiconductor Holding AG	MEM
Migros	Migros	DIST
Motor-Columbus	Motor-Columbus	BQSF
Nestlé	Nestlé	ALIM
Novartis	Novartis AG	CHIM
Pargesa	Pargesa	BQSF
Pharma Vision	Pharma Vision	BQSF
Phonak	Phonak Holding SA	MEM
Private Equity	Private Equity Holding AG	BQSF
PubliGroupe	PubliGroupe SA	SER
Richemont	Richemont	HORL
Rieter	Rieter	MEM
Roche	Roche	CHIM
Saurer	Saurer	MEM
Schindler	Schindler	MEM
Rentenanstalt	Schweizerische Lebensversicherungs- und Rentenanstalt (Swiss Life)	ASSR
Mobiliar	Schweizerische Mobiliar Genossenschaft	ASSR
Scintilla	Scintilla	MEM
Securitas	Securitas AG	SER
SEZ	SEZ Holding AG	MEM
SGS	Société générale de surveillance	SER
SIG	Schweizerische Industrie-Gesellschaft	MEM
Sika	Sika	CHIM
SSR	SRG SSR idée Suisse	SER
Stillhalter Vision	Stillhalter Vision AG	BQSF

NOM RETENU	NOM À LA DATE	SECTEUR
Straumann	Straumann Holding AG	MEM
Sulzer	Sulzer	MEM
Sulzer Medica	Sulzer Medica AG	MEM
Swatch Group	The Swatch Group SA	HORL
Swissair	SairGroup	TRSP
Swisscom	Swisscom AG	SER
Swisslog	Swisslog Holding AG	SER
Swiss-Re	Swiss-Re	ASSR
Synthes-Stratec	Synthes-Stratec inc.	MEM
TA-Media	TA-Media AG	SER
Tecan	Tecan Group AG	MEM
Think Tools	Think Tools AG	SER
UBS	Union de banques suisses	BQSF
Unaxis	Unaxis Holding AG	MEM
Valora	Valora Holding AG (former Merkur Holding AG)	DIST
Voegele	Charles Voegele Holding AG	SER
Von Roll	Von Roll	MEM
Vontobel	Vontobel	BQSF
Winterthur	Winterthur Versicherung	ASSR
Xstrata	Xstrata	DIST
Zellweger Luwa	Zellweger Luwa	MEM
ZKB	Züricher Kantonalbank	BQSF
Zschokke	Zschokke Holding SA	CONST
Zurich	Zürich Financial Services	ASSR

Source : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 08.02.2012.

IV. PRÉSENCE DES ENTREPRISES MEM PARMIS LES 110 PLUS GRANDES ENTREPRISES SUISSES, PAR DATE

En gris, les 22 entreprises retenues dans le cadre de cette recherche.

	1910	1937	1957	1980	2000
Accu Oerlikon	non	non	non	oui	non
ACMV	non	non	oui	oui	–
AIAG/Alusuisse	oui	oui	oui	oui	oui
Alioth	oui	–	–	–	–

	1910	1937	1957	1980	2000
BBC/ABB	oui	oui	oui	oui	oui
Bobst	non	non	non	oui	oui
Bucher	non	non	non	non	oui
Buss	oui	oui	non	oui	–
Charmilles	non	non	oui	oui	oui
Cortailod	oui	non	oui	oui	–
Cossonay	oui	oui	oui	oui	–
Dätwyler	non	non	oui	non	oui
Disetronic	–	–	–	–	oui
Drahtwerke Biel	–	oui	non	non	non
Dubied	oui	oui	oui	non	–
Elektrowatt/bank¹	oui	oui	oui	oui	oui
Escher Wyss	oui	oui	oui	–	–
Gardy	non	oui	oui	non	–
Geberit	non	non	non	non	oui
Georg Fischer	oui	oui	oui	oui	oui
Girod NE	oui	–	–	–	–
Gretag imaging	–	–	–	–	oui
Hasler/Ascom	non	oui	oui	oui	oui
Hesta	–	–	non	oui	non
Kudelski	–	–	non	non	oui
Landys & Gyr	non	oui	oui	oui	–
Logitech	–	–	–	–	oui
Maag	–	non	non	oui	non
Metallwaren Zug	oui	non	non	non	non
Metallwerke Dornach	non	oui	non	non	–
Metallwerke Selve	non	oui	non	non	–
MF Bühler	oui	oui	oui	non	non
MF Honegger	oui	oui	oui	–	–
MFO	oui	oui	oui	–	–
Micronas	–	–	–	–	oui
Mikron	non	non	non	oui	non
Oerlikon-Bührle/Unaxis	non	oui	non	oui	oui
Paillard/HPI	non	oui	oui	oui	–
Pars Finanz	non	non	oui	non	non
Phonak	–	–	non	non	oui

	1910	1937	1957	1980	2000
Rieter	oui	oui	oui	oui	oui
Saurer	oui	oui	oui	oui	oui
Sauter	non	non	oui	non	non
Schindler	non	non	non	oui	oui
Schlieren	oui	oui	oui	–	–
Scintilla	–	oui	oui	oui	oui
Sécheron	oui	oui	oui	–	–
SEZ	–	–	–	–	oui
SIG	oui	oui	oui	oui	oui
SIP	non	oui	oui	non	non
SLM	oui	oui	oui	–	–
Sprecher & Schuh/ Swisslog²	non	non	non	oui	oui
Straumann	–	–	non	non	oui
Sulzer	oui	oui	oui	oui	oui
Sulzer Medica	–	–	–	–	oui
Synthes-Stratec	–	–	–	non	oui
Tecan	–	–	–	non	oui
Von Moos	oui	oui	oui	non	–
Von Roll	oui	oui	oui	oui	oui
Zellweger Uster/Luwa	non	non	oui	oui	oui

– L'entreprise n'existe pas encore ou a disparu

1. Appartient au secteur bancaire et financier (BQSF) en 1910, 1937 et 1957

2. Appartient au secteur des services (SER) en 2000

Source: *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url: <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 08.02.2012.

V. LISTE DES PERSONNES RETENUES PAR ENTREPRISE ET PAR DATE

Notes :

Les personnes retenues pour l'analyse prosopographique sont indiquées en gras.

La fonction de vice-président du conseil d'administration n'est pas précisée lorsqu'elle est assumée par un administrateur délégué.

CA : conseil d'administration

Dir/CEO : directeur général/*chief executive officer*

1. AIAG/ALUSUISSE

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Huber-Werdmüller, Peter Emil	Président CA	X
Schindler-Escher, Friedrich Martin	Dir/CEO	X
Naville-Neher, Gustave	Vice-président CA	X
Chrambach, Carl	Membre CA	
Delbrück, Ludwig	Membre CA	
Erzinger, Leonhard	Membre CA	
Frey-Jezler, Hermann	Membre CA	
Fürstenberg, Carl	Membre CA	
Knüsli-Simond, Hans	Membre CA	
Landau, Eugen	Membre CA	
Magnus, Eduard	Membre CA	
Mankiewitz, Paul	Membre CA	
Palmer, Eduard	Membre CA	
Rathenau, Emil	Membre CA	
Schrödter, Emil	Membre CA	
Zahn-Geigy, Fritz	Membre CA	
1937		
Huber-Escher, Max	Président CA et administrateur délégué	X
Heusser-Staub, Jakob	Administrateur délégué	
Hofmann-Schmid, Albert	Administrateur délégué	
Keller-Feiss, Gottfried	Administrateur délégué	
Naville-Vogel, Robert	Membre CA	X
Spahn, Carl Alfred	Membre CA	
Wetter, Ernst	Membre CA	
Wyssling, Walter	Membre CA	
Zahn-Sarasin, Carl Adolf	Membre CA	
1957		
Wetter, Ernst	Président CA	
Bettschart, Anton	Dir/CEO	
Schnorf, Fritz	Dir/CEO	
Abegg, Carl Julius	Membre CA	
Bloch, Arnold	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Bühler-Zuest, Robert	Membre CA	
Hürlimann-Hofmann, Heinrich Alexander	Membre CA	
Maurice-von Planta, Frédéric Philippe Pierre	Membre CA	
Naville-Vogel, Robert	Vice-président CA	X
Pitteloud, Cyrille	Membre CA	
Speich-Jenny, Rudolf (Thomas)	Membre CA	
1980		
Meyer, Emanuel Richard	Président CA et administrateur délégué	
Müller, Paul Heinrich	Dir/CEO	
Celio, Nello	Membre CA	
Engi, Jürg Gadiant	Membre CA	
Galliker, Franz	Membre CA	
Genillard, Robert	Membre CA	
Gerber, Fritz	Membre CA	
Gut, Rainer E.	Membre CA	
Jann, Adolf Walter	Membre CA	
Schaffner-Rudolf, Hans	Membre CA	
Senn, Niklaus (Nikolaus)	Membre CA	
Travelletti, Adolphe	Membre CA	
Wiederkehr, Arthur Oskar	Vice-président CA	
2000		
Ebner, Martin	Président CA	
Marchionne, Sergio	Dir/CEO	
Blocher, Christoph	Vice-président CA	
Gasser, Rupert	Membre CA	
Kalantzis, Peter	Membre CA	

Sources : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitesuisse>, consulté le 24.02.2011.

2. BBC/ABB

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Brown, Charles Eugen Lancelot	Président CA et administrateur délégué	X
Boveri-Baumann, Walter	Administrateur délégué	X
Brown-Sulzer, Sidney William	Administrateur délégué	X
Funk, Fritz	Administrateur délégué	X
Baumann-Stockar, Jakob Conrad	Membre	X
Boner-Brown, Georges (Georg)	Membre	X
Ernst-Blumer, Rudolf	Membre	
Favreau, Julius	Membre	
Frey, Julius	Membre	
Rathenau, Walter	Membre	
Roediger, Paul	Membre	
1937		
Naville-Muralt, Henri Agénor de	Président CA et administrateur délégué	
Bodmer-Vogel, Leo	Administrateur délégué	
Schiesser-Pelludat, Max	Administrateur délégué	
Boveri, Walter Eugen	Membre CA	X
Brown-Sulzer, Sidney William	Membre CA	X
Caillard, Vincent (Sir)	Membre CA	
Funk, Fritz	Membre CA	X
Jöhr, Adolf	Membre CA	
Nizzola, Agostino	Membre CA	
Sarasin-Iselin, Alfred	Membre CA	
Schulthess-Rechberg-Bodmer, Hans von	Membre CA	
Schwarzenbach-Wille, Alfred	Membre CA	
Stahelin, Max	Membre CA	
1957		
Boveri, Walter Eugen	Président CA	X
Boveri-Boner, Theodor	Administrateur délégué	X
Zaugg, Emil	Administrateur délégué	
Bodmer-Vogel, Leo	Membre CA	
Koehlin-Vischer, Carl	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Linder, Albert	Membre CA	
Meyer, Adolf	Membre CA	
Muralt-Baumann, Alexander von	Membre CA	
Niesz-Huber, Henri	Membre CA	
Richner, Fritz	Membre CA	
Salvisberg, Werner	Membre CA	
Schiesser-Pelludat, Max	Vice-président CA	
Speich-Jenny, Rudolf (Thomas)	Membre CA	
Speiser, Ernst	Membre CA	
Vogel-von Wattenwyl, Robert Carl	Membre CA	
Wachter, Heinrich	Membre CA	
1980		
Luterbacher, Franz	Président CA	
Hummel, Piero	Administrateur délégué	
Aeppli, Oswald	Membre CA	
Albers, Ulrich	Membre CA	
Bertola, Giuseppe	Membre CA	
Diehl, Walter	Membre CA	
Eisenring, Paul	Membre CA	
Engi, Jürg Gadiant	Membre CA	
Hess, Kurt	Membre CA	
Holzach, Robert	Membre CA	
Koch, Roland	Membre CA	
Planta-Ehinger, Louis von	Vice-président CA	
Sammet, Rolf	Membre CA	
Schwarzenbach-Veillon, Hans Robert	Membre CA	
Sontheim, Rudolf	Membre CA	
Strasser, Hans	Membre CA	
Weck-de Saussure, Philippe de	Membre CA	
2000		
Barnevik, Percy N.	Président CA	
Lindahl, Göran	Dir/CEO	
Cromme, Gerhard	Membre CA	
Dormann, Jürgen	Membre CA	
Ebner, Martin	Membre CA	
Jeker, Robert A.	Vice-président CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Rocca, Agostino	Membre CA	
Rumsfeld, Donald H.	Membre CA	
Somm, Edwin	Membre CA	
Sutherland, Peter D.	Membre CA	
Wallenberg, Jacob	Membre CA	

Sources : *BBC Geschäftsbericht*, 1910/1911, 1937/1938, 1957/1958, 1980 ; *ABB Geschäftsbericht*, 2000.

3. BOBST

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Bobst, Joseph	Propriétaire	X
1937		
Mercier-de Loriol, Georges	Président CA	
Bobst, Henri	Administrateur délégué	X
Baumgartner, Joseph-Maurice	Membre CA	
Bobst, Otto	Membre CA	X
Brandenburg, Auguste	Membre CA	
Rapin, Walter	Membre CA	
Rusillon, Louis	Membre CA	
Rüttimann-Bobst, Walter	Vice-président CA	X
1957		
Brandenburg, Auguste	Président CA	
Bobst, Henri	Administrateur délégué	X
Bourquin, Maurice	Membre CA	
Cérenville, Henri de	Membre CA	
Mercier, Jean-Jacques	Vice-président	
Petitpierre, Guido	Membre CA	
1980		
Payot, Pierre	Président CA	
Bobst, Jacques	Administrateur délégué	X
Kalbermatten-Bobst, Bruno de	Administrateur délégué	X
Cérenville, Henri de	Membre CA	
Clerc, Jean-Marie	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Mercier, Jean-Jacques	Membre CA	
2000		
Cappis, Markus C.	Président CA	
Kalbermatten, Thierry de	Administrateur délégué	X
Koopmann, Andreas N.	Dir/CEO et administrateur délégué	
Baroffio, Pierre	Membre CA	
Bonnard, Luc	Vice-président CA	
Domeniconi, Reto F.	Membre CA	
Jolliet, Pierre-André	Membre CA	
Pfau-Mercier, Jean	Membre CA	
Rüttimann, Hervé	Membre CA	X

Sources : *Annuaire suisse du registre du commerce 1910 et 1937* ; *Bobst, Rapport du CA à l'AG des actionnaires du 10 décembre 1957, 1956-1957* ; *Rapport annuel Bobst groupe 1980 et 1999*.

4. BUCHER

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Bucher-Manz, Johann	Propriétaire	X
Bucher-Guyer, Jean (Johann)	Fondé de pouvoir	X
1937		
Bucher-Guyer, Jean (Johann)	Propriétaire	X
Hauser-Bucher, Walter	Fondé de pouvoir ^a	X
Schultheiss, Benno	Fondé de pouvoir ^b	
Vogt, Albert	Fondé de pouvoir ^b	
1957		
Bucher-Guyer, Jean (Johann)	Président CA	X
Hauser-Bucher, Walter	Administrateur délégué	X
1980		
Hatt-Bucher, Rolf	Président CA	X
Hauser-Hürlimann, Rudolf	Administrateur délégué	X
Hauser, Hans U.	Administrateur délégué	X
Cornaz, Jean-Daniel	Membre CA	
Hauser, Thomas W.	Membre CA	X

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Reber, Walter	Membre CA	
2000		
Cornaz, Jean-Daniel	Président CA	
Hauser-Hürlimann, Rudolf	Administrateur délégué	X
Bechtler, Thomas W.	Membre CA	
Hauser, Thomas W.	Membre CA	X
Nydegger, Peter	Membre CA	
Stoller, Erwin	Membre CA	

^a Peut signer seul

^b Peuvent signer collectivement

Sources : *Annuaire suisse du registre du commerce* 1910, 1937 et 1957 ; *Bucher Geschäftsbericht* 1980 ; *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisse>, consulté le 24.02.2011.

5. CORTAILLOD

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Chambrier, Robert de	Président CA	
Berthoud-de Coulon, Édouard	Administrateur délégué	X
Borel-Droz, François	Membre CA	X
Coulon, Maurice-Étienne de	Membre CA	X
Coulon-de Coulon, Max de	Membre CA	X
Courvoisier-Lardy, Georges	Vice-président CA	
Du Pasquier-de Meuron, Ferdinand J.	Membre CA	X
Jéquier, Jean	Membre CA	X
Perrot, Maurice de	Membre CA	X
Pury-de Coulon, Robert de	Membre CA	X
1937		
Coulon, Marcel de	Président CA	X
Jequier, Maurice	Dir/CEO	
Borel, Ernest	Membre CA	
Borel, Paul-Édouard-Arnold	Membre CA	X
Borel, Gustave-Adolphe	Membre CA	X
Christoffel, John-Balthazar	Membre CA	
Coulon-Robert, Eugène de	Membre CA	X

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Meuron, Pierre de	Membre CA	X
Pury, Paul de	Membre CA	X
Thormann-von Wyss, Ludwig	Vice-président CA	
Wavre-de Coulon, André	Membre CA	X
1957		
Coulon-Robert, Eugène de	Président CA	X
Wavre, Jacques	Administrateur délégué	X
Borel, Paul-Édouard-Arnold	Membre CA	X
Coulon-Robert-Tissot, Sydney de	Membre CA	X
Hofer, Godefroy-Édouard	Membre CA	
Montmollin, Jean-Pierre de	Membre CA	
Pury, Paul de	Membre CA	X
Stadler-Rapin, Rodolphe	Membre CA	
1980		
Perrot-de Coulon, Raoul de	Président CA	X
Jacopin, André	Administrateur délégué	
Brunner, François	Membre CA	
Carbonnier, Jean-Frédéric-Louis	Membre CA	
Clerc, Blaise	Membre CA	
Richter-Du Pasquier, Yann	Membre CA	
Suhner, Otto	Membre CA	
Thierstein, Werner	Membre CA	

Sources : *Base de données élites suisses au XX^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 24.02.2011 ; *Annuaire suisse du registre du commerce 1937* ; CORTAT 2009.

6. COSSONAY

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Fleury, Gustave	Président CA	
Chavannes, Edmond	Membre CA	
Fatio-Lombard, Henri	Membre CA	
Mercier-de Molin, Jean-Jacques	Membre CA	
Ochsenbein, Hermann	Membre CA	
Ochsenbein, William	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Tissot, Édouard	Membre CA	
1937		
Coulon-Robert, Eugène de	Président CA	X
Stadler-Rapin, Rodolphe	Dir/CEO	
Bloch-Sulzberger, Jules	Membre CA	
Borel, Eugène	Membre CA	
Borel, Gustave-Adolphe	Membre CA	X
Chuard, Ernest-Louis	Membre CA	
Coulon, Marcel de	Membre CA	X
Golay, Maurice	Membre CA	
Mercier-de Loriol, Georges	Vice-Président CA	
1957		
Coulon-Robert, Eugène de	Président CA	X
Stadler-Rapin, Rodolphe	Administrateur délégué	
Failetta, Emmanuel	Membre CA	
Hotz, Jean	Membre CA	
Kaufmann, Emile	Membre CA	
Perrot-de Coulon, Raoul de	Membre CA	X
Pilet-Golaz, Marcel-Édouard-Ernest	Membre CA	
Schnorf, Fritz	Membre CA	
Stadler, Rodolphe Junior	Membre CA	
Wavre, Jacques	Membre CA	X
1980		
Brunner, François	Président CA et administrateur délégué	
Halm, Fritz	Membre CA	
Jacopin, André	Vice-Président CA	
Meuron-Stadler, André de	Membre CA	
Perrot-de Coulon, Raoul de	Membre CA	X
Schaffner-Rudolf, Hans	Membre CA	
Schmidweber, Alfred	Membre CA	
Stadler, Rodolphe Junior	Membre CA	
Wavre, Jacques	Membre CA	X
Zeerleder, Fred	Membre CA	

Source : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 24.02.2011 ; CORTAT 2009.

7. DÄTWYLER

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Neudörffer, Heinrich	Administrateur délégué	
Hubli	Membre CA	
Schmid-Schillig, Franz	Membre CA	
1937		
Dätwyler-Gamma, Adolf	Président CA et administrateur délégué	X
Meyer-Rusca, Johannes	Membre CA	
1957		
Naef-Dätwyler, Ernst	Président CA	X
Dätwyler, Peter	Administrateur délégué	X
Dätwyler-Gamma, Selina	Membre CA	X
Dätwyler, Max	Membre CA	X
1980		
Dätwyler, Max	Président CA	X
Dätwyler, Peter	Administrateur délégué	X
Dätwyler-Gamma, Selina	Membre CA	X
Rüegg, Hans	Membre CA	
Weber, Alfred	Membre CA	
2000		
Zimmerli-Rütti, Roland	Président CA	
Lombardini, Robert	Dir/CEO	
Cornaz, Jean-Daniel	Membre CA	
Dätwyler, Ulrich	Membre CA	X
Feller, Kurt	Vice-président	
Hohl, Edmund	Membre CA	
Mugglin, Carl	Membre CA	
Rüegg, Hans R.	Membre CA	
Schmid, Franz	Membre CA	
Steinegger, Franz	Membre CA	

Sources: *Schweizerische Draht- und Gummiwerke AG, Bericht- und Rechnungsabteilung über das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 1910, 1911*; *Annuaire suisse du registre du commerce 1937*; *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url: <http://www2.unil.ch/elites-suisses>, consulté le 24.02.2011.

8. GEORG FISCHER

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Gemperle-Beckh, Albert	Président CA	
Homberger-Rauschenbach, Ernst	Dir/CEO	X
Brunner-Vogt, Edwin	Membre cad	
Burckhardt-Vischer, Karl Felix W.	Membre cad	
Ernst-Blumer, Rudolf	Membre CA	
Escher-Abegg, Wilhelm Caspar	Vice-président CA	
Koch, Arnold	Membre CA	
Müller-Landolt, Carl	Membre CA	
Neher, Robert	Membre CA	
Schaefer, C.	Membre CA	
Schaeffe-Etzweiler, Jean	Membre CA	
Streuli-Hüni, Emil Heinrich	Membre CA	
1937		
Homberger-Rauschenbach, Ernst	Président CA et administrateur délégué	X
Bührer-Sulzer, Julius	Dir/CEO	
Ernst-Blumer, Rudolf	Membre CA	
Jöhr, Adolf	Membre CA	
Lauster, Imanuel	Membre CA	
Peyer-Reinhart, Emil Ludwig	Membre CA	
Sarasin-Iselin, Alfred	Membre CA	
Spahn, Carl Alfred	Vice-président CA	
Staehein, Max	Membre CA	
1957		
Türler, Karl	Président CA	
Schneebeli, Max H.	Dir/CEO	
Amsler, Werner	Membre CA	
Fischer, Georg A.	Vice-président CA	X
Gamper, Ernst	Membre CA	
Homberger, Hans E.	Membre CA	X
Muggli, Arnold	Membre CA	
Richner, Fritz	Membre CA	
Rubattel, Rodolphe	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Wackernagel-Vischer, Karl Gustav	Membre CA	
1980		
Lang, Robert	Président CA	
Mayr, Robert	Administrateur délégué	
Saemann, Berthold	Administrateur délégué	
Bremi, Ulrich	Membre CA	
Grob, Hugo	Membre CA	
Jeker, Robert A.	Membre CA	
Peyer, Bernhard Alexander	Vice-président CA	
Steiner, Ernst 2	Membre CA	
Thomann, Hans Heinrich	Membre CA	
Tobler, Gustav	Membre CA	
Vischer, Ernst	Membre CA	
2000		
Jeker, Robert A.	Président CA	
Huber, Martin	Administrateur délégué	
Boutellier, Roman	Membre CA	
Cotti, Flavio	Membre CA	
Goetz, Hannes	Vice-président CA	
Graf, Ulrich	Membre CA	
Höhler, Gertrud	Membre CA	
Hug, Bruno	Membre CA	
Somm, Edwin	Membre CA	

Sources: +GF+HFA, *Bericht des Verwaltungsrates vom Georg Fischer vom 30. März 1911*; *Georg Fischer Geschäftsbericht 1937, 1957, 1980 et 2000*.

9. HASLER/ASCOM

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Hasler, Gustav Sohn	Président CA	X
Aberegg, Otto	Dir/CEO	
Richi, Jakob	Vice-président CA	
Scheuchzer, Heinrich	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1937		
Hasler, Gustav Sohn	Président	X
Bretscher, Karl	Administrateur délégué	
Glaus, Erno E.	Dir/CEO	
Hasler-Simpson, Marie	Membre CA	X
Scheuchzer, Heinrich	Membre CA	
1957		
Glaus, Erno E.	Président CA	
Eigenheer, Karl	Dir/CEO	
Bretscher, Karl	Membre CA	
Bühler-Robert, René	Membre CA	
Fioroni, Rico	Membre CA	
1980		
Eigenheer, Karl	Président et administrateur délégué	
Dähler, Hans	Dir/CEO	
Baumberger, Hans Ulrich	Membre CA	
Brunner, Edgar H.	Membre CA	
Planta-Ehinger, Louis von	Membre CA	
2000		
Wittlin, Felix Max	Président	
Schroeder, Hans-Ulrich	Dir/CEO	
Leister, Rolf D.	Membre CA	
Lutz, Robert A.	Membre CA	
Meyr, Heinrich	Membre CA	
Mihatsch, Peter	Membre CA	
Müller-Möhl, Ernst	Membre CA	
Rüssli, Alfred	Membre CA	
Stampfli, Raoul	Membre CA	
Steinmann, Heinrich	Membre CA	

Annuaire suisse du registre du commerce 1910; Base de données élites suisses au xx^e siècle. Url: <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 24.02.2011.

10. LANDIS & GYR

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Gyr-Schlüter, Karl Heinrich	Propriétaire	X
Landis, Heinrich	Propriétaire	X
Naegeli, Fritz	Fondé de pouvoir	
Stutz, Albert	Fondé de pouvoir	
1937		
Gyr-Schlüter, Karl Heinrich	Président et administrateur délégué	X
Schmuziger, Fritz	Dir/CEO	
1957		
Niederer, Werner	Président et administrateur délégué	
Schlüter-Ceresole, Otto Hermann	Administrateur délégué	X
Straub-Gyr, Gottfried	Administrateur délégué	X
Barrelet-Siegfried, Charles	Membre CA	
Brunner-Gyr, Andreas C.	Membre CA	X
Gyr-Schlüter, Frieda	Membre CA	X
Muggli, Arnold	Membre CA	
Schmidheiny-Scherrer, Max	Membre CA	
1980		
Brunner-Gyr, Andreas C.	Président	X
Straub-Gyr, Gottfried	Administrateur délégué	X
Dätwyler, Peter	Membre CA	
Lüthy, Hans R.	Membre CA	
Mijnssen-Gyr, Suzanne	Membre CA	X
Roth, Adrian W.	Membre CA	
Säve	Membre CA	
Senn, Niklaus (Nikolaus)	Membre CA	
Weber, Georg	Membre CA	

Landis & Gyr Geschäftsbericht 1910; Base de données élites suisses au xx^e siècle. Url: <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 24.02.2011.

11. METALLWAREN ZUG

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Weber-Künzli, Oscar Heinrich	Président et administrateur délégué	X
Iten, Klemens (Clemens)	Administrateur délégué	
Brunner-Vogt, Edwin	Membre CA	
Henggeler, August	Membre CA	
Hürlimann, G. O.	Membre CA	
Séquin, E.	Membre CA	
Stocklin, C.	Membre CA	
1937		
Weber-Künzli, Oscar Heinrich	Président et administrateur délégué	X
Hürlimann, G. O.	Vice-président	
Iten, Werner E.	Membre CA	
Kneubühler, Romeo	Membre CA	
Stocklin, E.	Membre CA	
Weber, W.	Membre CA	X
Wyss, Fritz	Membre CA	
1957		
Rubli-Weber, Hans	Président et administrateur délégué	X
Uttinger, Adolf	Dir/CEO	
Iten, Werner E.	Vice-président	
Kneubühler, Romeo	Membre CA	
Schnorf, Paul	Membre CA	
Weber, Werner	Membre CA	X
1980		
Buhofer, Heinz	Président	X
Letsch, Hans	Administrateur délégué	
Brockhues, Frederick B.	Membre CA	
Kündig, Markus	Membre CA	
Stadlin, Paul	Vice-président	
Stöckli, Peter	Membre CA	
Straub, Hans	Membre CA	
Weber, Werner	Membre CA	X

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Winkler, Walter	Membre CA	
2000		
Rossi, Rinaldo	Président et administrateur délégué	
Buhofer, Heinz Martin	Administrateur délégué	X
Kündig, Markus	Vice-président	
Leuenberger, Andres F.	Membre CA	
Reis, Anton (Tony) Robert	Membre CA	
Weber, Werner O.	Membre CA	X

Sources : CHABLOZ 1911 ; *Schweizer Börsenhandbuch für 1937* ; *Annuaire suisse du registre du commerce 1957* et *Schweizerisches Finanzjahrbuch 1955-1960* ; *Metallwaren-Holding AG Geschäftsbericht 1979/1980* ; *Metall Zug Gruppe Geschäftsbericht 2000/2001*.

12. MF BÜHLER

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Bühler-Forter, Adolf	Propriétaire	X
Bühler, Friedrich Theodor	Fondé de pouvoir	X
Bühler, Otto	Fondé de pouvoir	X
Bühler, Robert	Fondé de pouvoir	X
1937		
Bühler-Forter, Adolf	Président CA	X
Bühler, Otto	Administrateur délégué	X
Bühler, Walter	Administrateur délégué	X
Bühler-Robert, René	Membre CA	X
1957		
Bühler-Gredig, Adolf	Président CA et administrateur délégué	X
Bühler-Robert, René	Administrateur délégué	X
Bühler, Rolf Theodor	Dir/CEO	X
1980		
Bühler-Robert, René	Président CA et administrateur délégué	X
Bühler, Adolf Hanspeter	Administrateur délégué	X
Bühler, Rolf Theodor	Administrateur délégué	X

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Planta-Ehinger, Louis von	Membre CA	
2000		
Bühler, Urs	Président CA et administrateur délégué	X
Borgeaud, Pierre	Membre CA	
Bühler-Charles, Eva	Membre CA	X
Egli, Ferdy (sic)	Membre CA	
Lippuner, Heini	Membre CA	
Rüesch, Ernst	Membre CA	
Schmitt-Raden, Ludwig	Membre CA	
Schneider, Benno	Vice-président CA	
Schurtenberger, Erwin	Membre CA	

Sources : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 24.02.2011 ; *Annuaire suisse du registre du commerce* 1980 et 2000.

13. OERLIKON-BÜHRLE/UNAXIS

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Weber-Honegger, Werner	Président CA	
Dürler-Tobler, Alfred Wilhelm	Dir/CEO	
Hürlimann, Gustav	Vice-président CA	
Wegmann, Gustav	Membre CA	
1937		
Hürlimann, Gustav	Président CA	
Bührle, Emil Georg	Administrateur délégué	X
Hemeyer, H.	Membre CA	
Wegmann, Gustav	Membre CA	
1957		
Bührle, Dieter	Propriétaire	X
1980		
Bührle, Dieter	Président et administrateur délégué	X
Meier, Walter	Dir/CEO	
Albrecht, August	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Anda-Bührle, Hortense	Membre CA	X
Berchtold, Walter	Vice-président	
Rühli, Edwin	Membre CA	
Weck-de Saussure, Philippe de	Membre CA	
2000		
Kissling, Willy	Président et administrateur délégué	
Baschera, Pius	Membre CA	
Küpfer, Peter	Membre CA	
Rauh, Markus	Membre CA	
Schmuckli, Jakob	Vice-président	
Späth, Lothar	Membre CA	
Widmer, Bruno	Membre CA	

Sources : *Annuaire suisse du registre du commerce 1910* et *Schweizerisches Finanzjahrbuch 1910*; *Geschäftsbericht der Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon 1935/1936*; *Rapport et comptes de l'exercice 1980 d'Oerlikon-Bührle Holding SA et du Groupe Oerlikon-Bührle*; *Unaxis Geschäftsbericht 2000*.

14. RIETER

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Sulzer-Rieter, Heinrich	Président CA	X
Rieter, Benno	Administrateur délégué	X
Freimann, Johann Jakob	Membre CA	
Merz-Rieter, Walter	Membre CA	X
1937		
Corti, Robert	Président CA	
Gross, Heinrich Daniel	Administrateur délégué	
Halter, Oskar	Administrateur délégué	
Bühler, Carl	Membre CA	
Heusser-Staub, Jakob	Membre CA	
1957		
Bühler, Carl	Président CA	
Hess, Kurt	Administrateur délégué	
Bechtler-Staub, Hans	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Gubler-Corti, Friedrich Traugott	Membre CA	
Spoerry, Max	Membre CA	
Ziegler, Max	Membre CA	
1980		
Hess, Kurt	Président et administrateur délégué	
Feller, Kurt	Dir/CEO	
Bechtler, Andreas H.	Membre CA	
Bühler, Hans	Membre CA	
Dätwyler, Peter	Membre CA	
Holzach, Robert	Membre CA	
Kundert, Heinz	Vice-président	
Schaffner-Rudolf, Hans	Membre CA	
2000		
Steinmann, Heinrich	Président	
Feller, Kurt	Dir/CEO	
Dätwyler, Ulrich	Membre CA	
Hahn, Rainer	Membre CA	
Hauser-Hürlimann, Rudolf	Vice-président	
Spälti, Peter	Membre CA	

Source : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 24.02.2011.

15. SAURER

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Saurer-Hegner, Anton Hippolyt	Président CA	X
Saurer-Hauser, Adolph	Administrateur délégué	X
Buss, Carl August	Membre CA	
Gmür, Gottlieb	Membre CA	
1937		
Sulzer-Weber, Hans Adolf	Président CA	
Dubois, Albert	Dir/CEO	
Imfeld, Karl	Dir/CEO	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Dechevrens, Charles	Membre CA	
Deucher-Bühler, Walter Guntram	Membre CA	
Dreyfus-Marx, Armand	Vice-président CA	
Heberlein-Staehelin, Georges	Membre CA	
Heer, Heinrich (Junior)	Membre CA	
Hegner-Saurer, Carl August	Membre CA	X
Jaberg-Jaggi, Paul	Membre CA	
Schenker, Emil	Membre CA	
Steinfels-Saurer, Heinrich	Membre CA	X
Vallotton, Henry-François-Jules	Membre CA	
Wolfer-Sulzer, Heinrich	Membre CA	
1957		
Nussbaumer-Schneeli, Albert-Charles	Président CA	
Dubois, Albert	Administrateur délégué	
Dechevrens, Charles	Membre CA	
Habs, René	Membre CA	
Hegner-Saurer, Carl August	Membre CA	X
Schaefer-Hunziker de Schloss Liegg, Alfred	Membre CA	
Steinfels, Friedrich	Vice-président CA	X
Wolfer-Sulzer, Heinrich	Membre CA	
Zipfel, Otto	Membre CA	
1980		
Munz, Hans	Président CA	
Roost, Walter	Dir/CEO	
Fournier, Franz	Membre CA	
Holzach, Robert	Membre CA	
Kuhn, Walter	Membre CA	
Meuron-Stadler, André de	Membre CA	
Paltzer, Edgar F.	Membre CA	
2000		
Timmermann, Manfred	Président CA	
Fischer, Heinrich	Dir/CEO	
Behr, Giorgio	Vice-président	
Khouja, Mohamad	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Oesch, Klaus	Membre CA	
Schmidt, Ulrich	Membre CA	
Staub, Rudolf	Membre CA	

Source: *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url: <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 24.02.2011.

16. SCHINDLER

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Furrer, Reinhold	Président du conseil de surveillance	
Geilfuss, Fritz	Dir/CEO	
Schindler, Alfred Robert	Dir/CEO	X
Schindler, Robert	Vice-président du conseil de surveillance	X
1937		
Schaller, Gustav	Président CA	
Schindler, Alfred Friedrich	Dir/CEO	X
Sigg, Adolf	Dir/CEO	
1957		
Sigg, Adolf	Président CA	
Schindler, Alfred Friedrich	Administrateur délégué	X
Sigg, Adolf W.	Administrateur délégué	
Popp, Viktor	Dir/CEO	
1980		
Muheim, Franz	Président CA	
Bonnard-Schindler, Jean	Administrateur délégué	X
Schindler, Zeno Karl	Administrateur délégué	X
Dominicé, Christian	Membre CA	
Faillettaz, Emmanuel	Membre CA	
Holzach, Robert	Membre CA	
Schindler, Alfred Nikolaus	Membre CA	X
Sigg, Adolf W.	Membre CA	
Stahelin-Schindler, Jenö C. A.	Membre CA	X

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Strasser, Hans	Membre CA	
2000		
Schindler, Alfred Nikolaus	Président CA	X
Bonnard, Luc	Administrateur délégué	X
Cunningham, Jeffrey	Membre CA	
Dubs, Rolf	Membre CA	
Frehner, Walter	Membre CA	
Grünberg, Hubertus von	Membre CA	
Spörri, Alfred	Membre CA	
Stachelin-Schindler, Jenö C. A.	Membre CA	X
Studer, Robert	Membre CA	

Sources : *Schindler Geschäftsbericht 1. Juli 1907 - 30. Juni 1908* et *Schindler Geschäftsbericht 1. Juli 1913 - 30. Juni 1914*; *Schweizerisches Finanzjahrbuch 1937* et *Annuaire suisse du registre du commerce 1937*; *Schweizerisches Finanzjahrbuch 1957* et *Annuaire suisse du registre du commerce 1957*; *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elites-suisses>, consulté le 24.02.2011.

17. SIG

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Frey-Jezler, Hermann	Président CA	X
Neher, Robert	Dir/CEO	X
Abt, Carl Roman	Membre CA	
Ammann, P. Albert	Membre CA	
Habicht-Oechslin, Conrad	Membre CA	
Locher-Freuler, Eduard	Membre CA	
Spahn, Carl Alfred	Membre CA	
Stokar, Franz Gustav	Vice-Président CA	
1937		
Spahn, Carl Alfred	Président CA	
Frey-Auckenthaler, Oskar	Dir/CEO	X
Abt, Roman Heinrich	Membre CA	
Korrodi-Carlé, Heinrich	Membre CA	
Peyer-Reinhart, Emil Ludwig	Vice-Président CA	
Schöpfer, Robert	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1957		
Wachter, Heinrich	Président CA	
Frey, René	Dir/CEO	X
Fischer, Georg A.	Membre CA	
Kurz, Werner	Membre CA	
Labhart, Curt	Vice-Président CA	
Müller, Anton	Membre CA	
Obrecht, Karl	Membre CA	
Stoffel, Willy	Membre CA	
1980		
Halm, Fritz	Président CA	
Gähwyler, Wolfgang	Dir/CEO	
Baumberger, Hans Ulrich	Membre CA	
Bergmaier, Hans	Membre CA	
Letsch, Hans	Membre CA	
Maier, Paul Carl	Membre CA	
Oehler-von Tave, Jürg	Membre CA	
Scherrer, Carl Eugen	Vice-Président CA	
2000		
Baumberger, Hans Ulrich	Président CA	
Boutellier, Roman	Dir/CEO	
Blickenstorfer, Hans Ulrich	Membre CA	
Goetz, Hannes	Membre CA	
Huber, Martin	Membre CA	
Merz, Hans-Rudolf	Membre CA	
Somm, Edwin	Vice-Président CA	
Vannotti, Leonardo E.	Membre CA	

Source : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 24.02.2011.

18. SIP

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Sarasin, Édouard	Président CA	
Turrettini-Ador, Fernand	Dir/CEO	X
Turrettini-Favre, Théodore-Édouard-Bénédict	Dir/CEO	X
1937		
Dominicé-Sarasin, Frédéric	Président CA	
Turrettini-Ador, Fernand	Administrateur délégué	X
Dübi-Munzinger, Ernst	Membre CA	
Dufour, Léon	Membre CA	
Fischer, Georg A.	Membre CA	
Hentsch, Maurice	Vice-président CA	
Kunz, Vladislav	Membre CA	
Lemaître, Georges-François	Membre CA	
1957		
Bates-Brot, Frederick Noris	Président CA	
Maurice-von Planta, Frédéric Philippe Pierre	Administrateur délégué	
Turrettini-de Dietrich, Jacques	Dir/CEO	X
Berchem, van, Alexandre	Membre CA	
Dominicé-Martin-Achard, Fernand	Membre CA	
Dufour, Léon	Vice-président CA	
Fischer, Georg A.	Membre CA	
Kunz, Vladislav	Membre CA	
Turrettini-Bates, Pierre	Membre CA	X
1980		
Turrettini-Bates, Pierre	Président CA	X
Turrettini-de Dietrich, Jacques	Dir/CEO	X
Barbey, Claude	Membre CA	
Firmenich, Roger	Vice-président CA	
Frehner, Walter	Membre CA	
Hartmann, Alfred 2	Membre CA	
Hubscher, Jacques	Membre CA	
Keller, Rolf	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Pfau-Mercier, Jean	Membre CA	
Tobler, Gustav	Membre CA	
2000		
Suchet, Michel	Président CA	X
Suchet, Didier	Dir/CEO	X
Ambrosetti, Franco M.	Membre CA	
Carlo, Luigi de	Vice-président CA	
Vagnières, Jean-Claude	Membre CA	

Sources : Société genevoise d'instruments de physique 1952; *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 24.02.2011; *SIP Rapport annuel 1979/1980*; *Annuaire suisse du registre du commerce 2001*.

19. SULZER

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Sulzer-Weber, Hans Adolf	Président CA et administrateur délégué	X
Sulzer-Forrer, Robert Heinrich	Administrateur délégué	X
Sulzer-Grossmann, Albert	Membre CA	X
Sulzer-Imhoof, Jakob	Membre CA	X
Sulzer-Schmid, Carl Jakob	Membre CA	X
Sulzer-Seifert, Albert jun.	Membre CA	X
Sulzer-Ziegler, Eduard	Membre CA	X
1937		
Sulzer-Weber, Hans Adolf	Président CA	X
Sulzer, Oskar	Dir/CEO	X
Oederlin-Ziegler, Friedrich	Administrateur délégué	X
Sulzer-Forrer, Robert Heinrich	Administrateur délégué	X
Wolfer-Sulzer, Heinrich	Administrateur délégué	X
Corti, Robert	Membre CA	
Dübi-Munzinger, Ernst	Membre CA	
Ernst-Sulzer, Richard	Membre CA	X
Feer-Sulzer, Emil Walther	Membre CA	X
Fessler, Walter	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Jaberg-Jaggi, Paul	Membre CA	
Naeff, E.	Membre CA	
Staehelin, Max	Membre CA	
1957		
Sulzer-Weber, Hans Adolf	Président CA	X
Schaffner, Alfred	Administrateur délégué	
Sulzer-Schwarzenbach, Georg	Administrateur délégué	X
Wolfer, Herbert	Administrateur délégué	X
Bally-Hünerwadel, Max	Membre CA	
Bühler-Robert, René	Membre CA	
Bühler-Zuest, Robert	Membre CA	
Corti, Robert	Membre CA	
Dubois-Chavannes, Albert	Membre CA	
Gamper, Ernst	Membre CA	
Hotz, Jean	Membre CA	
Matossi-Sulzer, Rudolf	Membre CA	X
Oederlin-Ziegler, Friedrich	Membre CA	X
Richner, Fritz	Membre CA	
Speich-Jenny, Rudolf (Thomas)	Membre CA	
Sulzer-Bodmer, Henry (Heinrich)	Membre CA	X
Sulzer, Oskar	Membre CA	X
Wetter, Ernst	Membre CA	
Wolfer-Sulzer, Heinrich	Vice-Président CA	X
1980		
Sulzer-Schwarzenbach, Georg	Président CA	X
Borgeaud, Pierre	Dir/CEO	
Aeppli, Oswald	Membre CA	
Baltensweiler, Armin Otto	Membre CA	
Hartmann, Alfred	Membre CA	
Holzach, Robert	Membre CA	
Koehlin-Sarasin, Samuel	Membre CA	
Schaffner, Alfred	Membre CA	
Schmidheiny-Schiesser, Peter	Membre CA	
Stopper, Edwin	Membre CA	
Strasser, Hans	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Sulzer-Bodmer, Henry (Heinrich)	Membre CA	X
Sulzer-Jäggli, Peter Thomas	Membre CA	X
Sulzer-Merian, Alfred Eduard	Membre CA	X
Wolfer, Herbert	Vice-président CA	X
2000		
Borgeaud, Pierre	Président CA et Dir/CEO	
Kindle, Fred	Dir/CEO	
Blum, Georges	Membre CA	
Bühler, Urs	Membre CA	
Domeniconi, Reto F.	Membre CA	
Kleinewefers, Jan	Membre CA	
Koehlin, Bernard	Membre CA	
Müller, Erich	Membre CA	
Schmidheiny-Pfister, Jacob	Membre CA	
Spälti, Peter	Vice-président CA	
Vannotti, Leonardo E.	Membre CA	

Source: *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url: <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 24.02.2011.

20. VON MOOS

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Moos, Albert von	Président CA	X
Blankart-Kempter, Charles	Administrateur délégué	
Bossard-Waller, Gustav	Administrateur délégué	
Moos-von Schumacher, Eduard Josef Emil von	Administrateur délégué	X
Balthasar, Oskar	Membre CA	X
Bell-Ammann, Theodor	Membre CA	
Schnyder von Wartensee, Julius	Membre CA	
1937		
Schaller, Gustav	Président CA	
Moos, Ludwig von	Administrateur délégué	X
Balthasar, Oskar	Membre CA	X

Moos-von Roll, Alois von	Membre CA	X
Weber, Oskar	Membre CA	
Zust, Albert	Membre CA	
1957		
Meile, Wilhelm	Président CA	
Moos, Moritz von	Administrateur délégué	X
Ernst, Albert	Membre CA	
Griesser, Josef	Membre CA	
Moos, Walter von	Membre CA	X
Schneckenburger, Emil	Membre CA	
1980		
Meyer, Otto	Président CA	
Moos, Walter von	Administrateur délégué	X
Balthasar, Théo	Membre CA	X
Bauer, Georges	Vice-Président CA	
Linder, David	Membre CA	
Moos, Eduard von	Membre CA	X
Redli-Cron, Markus	Membre CA	
Weibel, Rainer	Membre CA	
Zünd, André	Membre CA	

Sources : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitesuisse>, consulté le 24.02.2011 ; *Von Moos Stahl AG Geschäftsbericht 1980*.

21. VON ROLL

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Munzinger-Ziegler, Oskar	Président CA	
Dübi, Johann	Dir/CEO	X
Meier, Robert	Dir/CEO	
Bodenehr, Emil	Membre CA	
Burkard-Hirt, Adolf	Membre CA	
His-Schlumberger, Eduard	Membre CA	
La Roche-Burckhardt, Hermann	Membre CA	
Rothenbach, Alfred	Membre CA	
Sarasin-Vischer, Rudolf	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1937		
Schöpfer, Robert	Président CA	
Dübi-Munzinger, Ernst	Administrateur délégué	X
Bloch, Walter	Dir/CEO	
Stampfli, Walther	Dir/CEO	
Engi-Hollenweger, Gadiant	Membre CA	
Kinzelbach, Charles	Membre CA	
Schlumberger-Staehelin, Nicolas	Membre CA	
Sieber, Hermann	Membre CA	
Socin-Merian, Walter	Membre CA	
1957		
Stampfli, Walther	Président CA	
Durrer, Robert	Administrateur délégué	
Bloch, Walter	Membre CA	
Dübi, Otto	Membre CA	X
Eisenmann-Riel, Gustav	Membre CA	
Forcart-La Roche, Rudolf	Membre CA	
Gruner-Burckhardt, Georg	Membre CA	
Koechlin-Ryhiner, Hartmann	Membre CA	
Martz, Ernst	Membre CA	
Saemann, Hermann	Membre CA	
Schlumberger-Staehelin, Nicolas	Membre CA	
1980		
Kohli, Paul	Président CA	
Frech, Heinz Werner	Dir/CEO	
Celio-Cattaneo, Nello	Membre CA	
Forcart-Gilgen, Dietrich	Membre CA	
Galliker, Franz	Membre CA	
Gross, Peter	Membre CA	
Gruner-Burckhardt, Georg	Vice-président CA	
Luder, Ulrich	Membre CA	
Meuron-Stadler, André de	Membre CA	
Rüegg, Hans	Membre CA	
Staehelin-Dietschy, Max (Jr.)	Membre CA	
Widmer, Fritz	Membre CA	

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Wohnlich, John	Membre CA	
2000		
Amstutz, Max	Président CA	
Messner, Martin	Dir/CEO	
Kamras, Mikael	Membre CA	
Kissling, Willy	Membre CA	
Meyenburg, Franz K. von	Membre CA	
Müller, Heinz	Vice-président	
Widmer, Fritz	Membre CA	
Zimmerli-Rütti, Roland	Membre CA	

Sources : *Base de données élites suisses au XX^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 24.02.2011 ; VON ROLL 1973 : 238.

22. ZELLWEGER ÜSTER/LUWA

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
1910		
Sutter, Alfred	Associé	
Zellweger, Alfred	Associé	
1937		
Bissig, Hans	Dir/CEO	
Honegger, Wilhelm	Président CA	
Heusser-Staub, Jakob	Vice-président CA	X
1957		
Bissig, Hans	Président CA et administrateur délégué	
Bechtler-Staub, Hans	Membre CA	X
Honegger, Charles	Membre CA	
Schellenberg, Paul	Membre CA	
Schellenberg, Walter	Membre CA	
Staub, Emil	Membre CA	X
1980		
Bechtler-Staub, Hans	Président CA	X
Hess, Walter	Administrateur délégué	
Bechtler, Rudolf C.	Membre CA	X

NOM	FONCTION	MEMBRE DES FAMILLES FONDATRICES/NOUVELLES FAMILLES
Bechtler, Thomas W.	Membre CA	X
Bucher-Bechtler, Anton H.	Membre CA	X
Gloor, Max	Membre CA	
Molinari, Richard	Membre CA	
Sauter, Karl	Membre CA	
Schönenberger, Paul	Membre CA	
2000		
Bechtler, Thomas W.	Président CA	X
Peter, Konrad	Administrateur délégué	
Bechtler, Rudolf C.	Membre CA	X
Flemming, Manfred	Membre CA	
Knoch, Gottlieb	Membre CA	
Koerber, Eberhard von	Membre CA	

Sources : *Annuaire suisse du registre du commerce* 1910 et 1937 ; *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 24.02.2011.

VI. CAPITALISATION BOURSIÈRE DES ENTREPRISES MEM EN POURCENT DES FONDS PROPRES, 1991-2000

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
BBC/ABB	113	115	231	431	344	391	439	502	476	641
AIAG/Alussuisse	148	123	145	223	249	328	385	434	367	503
Bobst	344	130	99	115	112	113	144	169	98	131
Bucher	94	55	52	103	74	102	134	168	134	125
Dätwyler	64	46	52	94	71	45	79	96	64	65
Georg Fischer	95	69	51	134	134	133	169	228	184	164
Ascom	113	77	48	97	93	79	157	177	185	298
Metallwaren Zug	37	53	45	73	64	62	82	93	97	91
Oerlikon-Bührle	37	64	99	132	102	145	171	264	271	549
Rieter	67	81	94	99	109	129	179	313	244	276
Saurer	151	66	72	87	69	95	179	314	172	222
Schindler	140	92	107	179	119	147	202	240	217	281
SIG	79	96	83	118	111	121	161	184	130	156
Sulzer	66	87	103	139	127	130	295	184	142	144
Von Roll	60	52	53	41	124	107	170	244	139	118
Zellweger Uster	70	51	53	108	118	134	128	129	107	99

Moyenne par entreprise	105	79	87	136	126	141	192	234	189	241
entreprises familiales	112	70	72	115	94	107	134	166	141	192
entreprises non familiales	99	85	98	152	151	168	237	287	227	280

Sources : *Guide des actions suisses* 1991-2000.

VII. NOMBRE D'EMPLOYÉS PAR ENTREPRISE, 1991-2000

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
BBC/ABB	215 154	214 399	213 407	206 490	207 557	209 637	214 894	213 057	159 742	161 430	160 818
AIAG/Alusuisse	25 471	25 122	25 848	25 473	28 133	25 826	25 851	29 300	23 820	23 155	23 155
Bobst	5 284	5 419	5 201	4 966	4 844	5 031	4 876	4 792	4 948	4 873	5 066
Bucher	3 850	3 747	3 681	3 612	3 979	3 936	4 401	4 504	4 909	5 467	5 563
Dätwyler	3 482	3 320	3 286	3 169	3 153	3 171	3 548	3 554	3 938	4 150	4 249
Georg Fischer	15 299	14 249	12 818	11 007	10 160	10 608	11 728	11 910	12 173	14 285	14 656
Hasler/Ascom	16 144	18 215	16 982	14 955	13 416	12 487	11 739	11 600	10 663	11 334	10 768
Metalwaren Zug	1 610	2 020	1 904	1 479	1 570	1 645	1 630	1 747	1 804	1 984	1 993
Oerlikon-Bühler	26 437	19 143	16 359	14 770	17 792	17 118	17 455	16 331	15 186	14 285	8 168
Rieter	10 472	8 757	8 815	7 934	9 878	12 056	12 320	12 551	12 266	11 262	12 232
Saurer	3 060	8 377	8 707	7 913	7 633	9 292	8 329	8 711	8 319	7 774	11 219
Schindler	31 989	32 268	32 656	31 969	34 178	34 304	34 631	38 100	38 574	43 559	43 334
SIG	7 509	7 503	7 356	7 154	7 333	7 335	6 921	7 311	7 307	7 185	7 286
Sulzer	33 521	32 767	31 073	30 770	27 449	27 489	27 204	25 531	22 598	21 170	22 097
Von Roll	8 866	8 677	8 201	7 614	6 448	6 276	5 673	5 570	5 882	6 427	6 279
Zellweger Uster	5 323	4 983	4 750	6 881	5 833	5 765	6 246	4 713	4 695	4 221	3 899
Total	413 471	408 966	401 044	386 156	389 356	391 976	397 446	399 282	336 824	342 561	340 782

Moyenne par entreprise	25 842	25 560	25 065	24 135	24 335	24 499	24 840	24 955	21 052	21 410	21 299
entreprises familiales	11 139	10 129	9 691	9 549	10 193	10 139	10 398	10 534	10 579	11 220	10 325
entreprises non familiales	37 277	37 563	37 023	35 479	35 334	35 667	36 073	36 171	29 197	29 336	29 834

Sources : *Guide des actions suisses 1991-2000*

VIII. LES 10 FIRMES LES PLUS CENTRALES (ALL DEGREE CENTRALITY) PARMI LES 110 PLUS GRANDES FIRMES SUISSES, PAR DATE

Entre parenthèses, le nombre de liens ; en gris, les firmes du secteur MEM.

RANG	1910	1937	1957	1980	2000
1	Crédit suisse (25)	SBS (31)	SBS (36)	UBS (35)	Crédit suisse (17)
2	CFE (22)	Crédit suisse (26)	UBS (35)	Swissair (33)	Swissair (14)
3	Georg Fischer (22)	Rentenanstalt (26)	Crédit suisse (33)	BBC (31)	Sulzer (12)
4	Elektrobank/ Elektrowatt (20)	Elektrobank/ Elektrowatt (25)	Sulzer (31)	SBS (29)	Rieter (12)
5	Anlagewerte (18)	BBC (24)	BBC (26)	Crédit suisse (27)	Nestlé (11)
6	Alioth (16)	Motor Columbus (24)	Swissair (25)	Alusuisse (27)	Winterthur (10)
7	SFSIE (15)	Sulzer (23)	Georg Fischer (25)	Sulzer (22)	Holderbank (10)
8	SBS (15)	Bâloise (21)	Motor Columbus (25)	Winterthur (20)	Xstrata (9)
9	FM Beznau (14)	SFIS (21)	Winterthur (20)	Rieter (20)	Sulzer Medica (9)
10	Motor Columbus (14)	Georg Fischer (21)	AIAG (19)	Nestlé (20)	Sika (9)

IX. LISTE DES MEMBRES DES 22 ENTREPRISES MEM AUX COMITÉS DIRECTEURS DU VSM ET DE L'ASM

VSM

NOM	FONCTION AU SEIN DU VSM	FONCTION(S) AU SEIN DES 22 ENTREPRISES MEM
1910		
Bell-Ammann, Theodor	Membre	Membre CA Von Moos
Boveri-Baumann, Walter*	Membre	Administrateur délégué BBC
Bühler-Forter, Adolf*	Membre	Président MF Bühler
Homberger-Rauschenbach, Ernst*	Membre	Directeur Georg Fischer
Huber-Werdmüller, Peter Emil*	Président CA	Président AIAG
Knüsli-Simond, Hans	Membre	Membre CA AIAG
Meier, Robert	Membre	Directeur Von Roll

NOM	FONCTION AU SEIN DU VSM	FONCTION(S) AU SEIN DES 22 ENTREPRISES MEM
Müller-Landolt, Carl	Membre	Membre CA Georg Fischer
Naville-Neher, Gustave*	Membre	Vice-président AIAG
Neher, Robert*	Membre	Directeur SIG Membre CA Georg Fischer
Rieter, Benno*	Membre	Administrateur délégué Rieter
Saurer-Hauser, Adolph*	Membre	Administrateur délégué Saurer
Sulzer-Ziegler, Eduard*	Vice-président CA	Membre CA Sulzer
Turretini-Favre, Théodore*	Membre	Directeur SIP
Weber-Honegger, Werner	Membre	Président Oerlikon-Bührle
1937		
Bodmer-Vogel, Leo (Carl Martin Leonhard)	Membre	Administrateur délégué BBC
Borel, Gustave-Adolphe*	Membre	Membre CA Cossonay Membre CA Cortailod
Bretscher, Karl	Membre	Administrateur délégué Hasler
Bühler-Forster, Adolf*	Membre	Président MF Bühler
Dübi-Munzinger, Ernst*	Membre	Administrateur délégué Von Roll Membre CA SIP Membre CA Sulzer
Fischer, Georg A.*	Membre	Membre CA SIP
Frey-Auckenthaler, Oskar*	Membre	Directeur SIG
Gyr-Schlüter, Karl Heinrich*	Membre	Président et administrateur délégué Landis & Gyr
Halter, Oskar	Membre	Administrateur délégué Rieter
Homberger-Rauschenbach, Ernst*	Membre	Président et administrateur délégué Georg Fischer
Imfeld, Karl	Membre	Directeur Saurer
Naville-de Muralt, Henri Agénor	Président	Président et administrateur délégué BBC
Sulzer-Weber, Hans Adolf*	Vice-président CA	Président Sulzer Président Saurer
1957		
Bissig, Hans	Membre	Président et administrateur délégué Zellweger Uster
Bobst, Henri*	Membre	Administrateur délégué Bobst
Bühler-Robert, René*	Membre	Administrateur délégué MF Bühler Membre CA Sulzer Membre CA Hasler
Bührle, Dieter*	Membre	Président et administrateur délégué Oerlikon-Bührle

NOM	FONCTION AU SEIN DU VSM	FONCTION(S) AU SEIN DES 22 ENTREPRISES MEM
Dubois-Chavannes, Albert	Membre	Administrateur délégué Saurer Membre CA Sulzer
Durrer, Robert	Membre	Administrateur délégué Von Roll
Eigenheer, Karl	Membre	Directeur Hasler
Fischer, Georg A.*	Vice-président CA	Vice-président Georg Fischer Membre CA SIG Membre CA SIP
Frey, René*	Membre	Directeur SIG
Hess, Kurt	Membre	Administrateur délégué Rieter
Maurice-von Planta, Frédéric Philippe Pierre	Membre	Administrateur délégué SIP Membre CA AIAG
Moos, Moritz von*	Membre	Administrateur délégué Von Moos
Schindler, Alfred Friedrich*	Membre	Administrateur délégué Schindler
Schlüter-Ceresole, Otto Hermann*	Membre	Administrateur délégué Landis & Gyr
Speiser, Ernst	Président CA	Membre CA BBC
Sulzer-Schwarzenbach, Georg*	Membre	Administrateur délégué Sulzer
Zaugg, Emil	Membre	Administrateur délégué BBC
Ziegler, Max	Membre	Membre CA Rieter
1980		
Borgeaud, Pierre	Membre	Directeur Sulzer
Hummel, Piero	Vice-président CA	Administrateur délégué BBC
Keller, Rolf	Vice-président CA	Membre CA SIP
Pfau-Mercier, Jean	Membre	Membre CA SIP
2000		
Bühler, Urs*	Membre	Président et administrateur délégué MF Bühler Membre Sulzer
Hauser-Hürlimann, Rudolf*	Membre	Administrateur délégué Bucher
Kindle, Fred	Membre	Directeur Sulzer
Schroeder, Hans-Ulrich	Membre	Directeur Ascom
Vagnières, Jean-Claude	Membre	Membre CA SIP

CA : conseil d'administration

* : dirigeant familial

Sources : *Rapports annuels VSM* 1910, 1937, 1957, 1980 ; *Swissmem Jahresbericht* 2000.

ASM

NOM	FONCTION AU SEIN DE L'ASM	FONCTION(S) AU SEIN DES 22 ENTREPRISES MEM
1910		
Boveri-Baumann, Walter*	Membre	Administrateur délégué BBC
Funk, Fritz*	Vice-président CA	Administrateur délégué BBC
Huber-Werdmüller, Peter Emil*	Président	Président AIAG
Naville-Neher, Gustave*	Membre	Vice-président AIAG
Neher, Robert*	Membre	Directeur SIG Membre CA Georg Fischer
Sulzer-Schmid, Carl Jakob*	Vice-président CA	Membre CA Sulzer
Sulzer-Ziegler, Eduard*	Membre	Membre CA Sulzer
1937		
Dübi-Munzinger, Ernst*	Président CA	Administrateur délégué Von Roll Membre CA SIP Membre CA Sulzer
Frey-Auckenthaler, Oskar*	Membre	Directeur SIG
Sulzer-Weber, Hans Adolf*	Membre	Président Sulzer Président Saurer
1957		
Boveri-Boner, Theodor*	Vice-président CA	Administrateur délégué BBC
Bühler-Robert, René*	Membre	Administrateur délégué MF Bühler Membre CA Sulzer Membre CA Hasler
Dubois-Chavannes, Albert	Membre	Administrateur délégué Saurer Membre CA Sulzer
Durrer, Robert	Membre	Administrateur délégué Von Roll
Hess, Kurt	Membre	Administrateur délégué Rieter
Maurice-von Planta, Frédéric Philippe Pierre	Membre	Administrateur délégué SIP Membre CA AIAG
Wolfer, Herbert*	Vice-président CA	Administrateur délégué Sulzer
1980		
Dätwyler, Peter*	Membre	Administrateur délégué Dätwyler Membre CA Landis & Gyr Membre CA Rieter
Frech, Heinz Werner	Membre	Directeur Von Roll
Kalbermatten-Bobst, Bruno de*	Vice-président CA	Administrateur délégué Bobst
Mayr, Robert	Membre	Administrateur délégué Georg Fischer
Rüegg, Hans	Membre	Membre CA Dätwyler Membre CA Von Roll
Straub-Gyr, Gottfried*	Président CA	Administrateur délégué Landis & Gyr

NOM	FONCTION AU SEIN DE L'ASM	FONCTION(S) AU SEIN DES 22 ENTREPRISES MEM
2000		
Huber, Martin	Membre	Administrateur délégué Georg Fischer Membre CA SIG
Kindle, Fred	Membre	Directeur Sulzer
Koopmann, Andreas N.	Membre	Directeur Bobst
Rüegg, Hans R.	Membre	Membre CA Dätwyler

CA : conseil d'administration

* : dirigeant familial

Sources : *Rapports annuels ASM* 1910, 1937, 1957, 1980 ; *Swissmem Jahresbericht* 2000.

X. LISTE DES MEMBRES DES 22 ENTREPRISES MEM AUX COMITÉS DIRECTEURS DE L'UPS, DE L'USCI ET DE L'ASB

UPS

NOM	FONCTION AU SEIN DE L'UPS	FONCTION(S) AU SEIN DES 22 ENTREPRISES MEM	ANNÉE
Naville-Neher, Gustave*	Président	Vice-président CA AIAG	1910
Henggeler, August	Vice-président	Membre CA Metallwaren Zug	1910
Bodmer-Vogel, Leo	Président	Administrateur délégué BBC	1937
Frey-Auckenthaler, Oskar*	Membre	Directeur SIG	1937
Dubois, Albert	Président	Administrateur délégué Saurer Membre CA Sulzer	1957
Boveri-Boner, Theodor*	Membre	Administrateur délégué BBC	1957
Halm, Fritz	Président	Président CA SIG Membre CA Cossonay	1980
Rüegg, Hans	Membre	Membre CA Rieter Membre CA Von Roll Membre CA Dätwyler	1980
Weibel, Rainer	Membre	Membre CA Von Moos	1980
Jeker, Robert A.	Membre	Membre CA Georg Fischer	1980

CA : conseil d'administration

* : dirigeant familial

Source : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 18.09.2011.

USCI

NOM	FONCTION AU SEIN DE L'USCI	FONCTION(S) AU SEIN DES 22 ENTREPRISES MEM	ANNÉE
Sulzer-Weber, Hans Adolf*	Président	Président CA Sulzer Président CA Saurer	1937
Wetter, Ernst	Vice-président	Membre CA AIAG	1937
Maurice-von Planta, Frédéric	Membre	Administrateur délégué SIP Membre CA AIAG	1957
Speiser, Ernst	Membre	Membre CA BBC	1957
Koechlin-Vischer, Carl	Président	Membre CA BBC	1957
Hürlimann-Hofmann, Heinrich Alexander	Membre	Membre CA AIAG	1957
Borgeaud, Pierre	Membre	Directeur Sulzer	1980
Planta-Ehinger, Louis von	Président	Membre CA BBC Membre CA MF Bühler Membre CA Hasler	1980
Hartmann, Alfred	Membre	Membre CA SIP Membre CA Sulzer	1980
Weck-de Saussure, Philippe de	Membre	Membre CA BBC Membre CA Oerlikon-Bührle	1980
Leuenberger, Andres F.	Président	Membre CA Metallwaren Zug	2000

CA : conseil d'administration

* : dirigeant familial

Source : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 18.09.2011.

ASB

NOM	FONCTION AU SEIN DE L'ASB	FONCTION(S) AU SEIN DES 22 ENTREPRISES MEM	ANNÉE
Frey, Julius	Membre	Membre CA BBC	1910 ¹
Jöhr, Adolf	Vice-président	Membre CA Saurer Membre CA Sulzer	1937
Jaberg-Jaggi, Paul	Membre	Membre CA BBC Membre CA Georg Fischer	1937
Schaefer-Hunziker de Schloss Liegg, Alfred	Vice-président	Membre CA Saurer	1957
Türler, Karl	Membre	Président CA Georg Fischer	1957
Grob, Hugo	Vice-président	Membre CA Georg Fischer	1980
Gut, Rainer E.	Membre	Membre CA AIAG	1980

NOM	FONCTION AU SEIN DE L'ASB	FONCTION(S) AU SEIN DES 22 ENTREPRISES MEM	ANNÉE
Senn, Niklaus	Membre	Membre CA AIAG Membre CA Landis & Gyr	1980

CA : conseil d'administration

¹ L'information est liée à l'année 1912, date à laquelle l'association a été créée, et non 1910.

Source : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitesuissees>, consulté le 18.09.2011.

XI. LISTE DES MEMBRES DES 22 ENTREPRISES MEM AU PARLEMENT

(aux cinq dates repères, 1910, 1937, 1957, 1980 et 2000)

NOM	FONCTION(S) AU SEIN DES 22 ENTREPRISES MEM	GROUPE PARLEMENTAIRE	DURÉE
CONSEIL NATIONAL			
Iten-Syz, Klemens	Administrateur délégué Metallwaren Zug	R	1897-1911
Sulzer-Ziegler, Eduard*	Membre CA Sulzer	R	1901-1912
Spahn, Carl Alfred	Membre CA SIG	R	1901-1919
Turretini-Favre, Théodore*	Directeur SIP	L	1907-1911
Abt, Roman Heinrich	Membre CA SIG	V	1919-1942
Vallotton, Henry-François-Jules	Membre CA Saurer	R	1926-1943
Wetter, Ernst	Membre CA AIAG	R	1930-1938
Stampfli, Walther	Directeur Von Roll	R	1932-1940
Obrecht, Karl	Membre CA SIG	R	1947-1959
Bühler-Robert, René*	Administrateur délégué MF Bühler Membre CA Hasler Membre CA Sulzer	R	1952-1959
Eisenring, Paul	Membre CA BBC	C	1963-1991
Rüegg, Hans	Membre CA Dätwyler Membre CA Rieter Membre CA Von Roll	R	1971-1983
Bremi, Ulrich	Membre CA Georg Fischer	R	1976-1991
Linder, David	Membre CA Von Moos	L	1979-1983
Blocher, Christoph	Membre CA Alusuisse	V	1979-2003
Steinegger, Franz	Membre CA Dätwyler	R	1980-2003
Müller, Erich	Membre CA Sulzer	R	1995-2003

NOM	FONCTION(S) AU SEIN DES 22 ENTREPRISES MEM	GROUPE PARLEMENTAIRE	DURÉE
CONSEIL DES ÉTATS			
Munzinger-Ziegler, Oskar	Président CA Von Roll	R	1887-1917
Ammann, P. Albert	Membre CA SIG	R	1897-1928
Keller-Feiss, Gottfried	Administrateur délégué AIAG	R	1912-1943
Schöpfer, Robert	Président CA Von Roll Membre CA SIG	R	1917-1939
Zust, Albert	Membre CA Von Moos	C	1930-1943
Coulon, Marcel de*	Président CA Cortaillod Membre CA Cossonay	L	1935-1945
Speiser, Ernst	Membre CA BBC	R	1948-1961
Coulon-Robert- Tissot, Sydney de*	Membre CA Cortaillod	L	1949-1963
Munz, Hans	Président CA Saurer	R	1967-1983
Muheim, Franz	Président CA Schindler	C	1971-1987
Kündig, Markus	Membre CA Metallwaren Zug	C	1974-1994
Baumberger, Hans Ulrich	Membre CA Hasler Membre CA SIG	R	1975-1983
Steiner, Ernst	Membre CA Georg Fischer	V	1979-1987
Letsch, Hans	Administrateur délégué Metallwaren Zug Membre CA SIG	R	1980-1987
Merz, Hans-Rudolf	Membre CA SIG	R	1997-2003

C : Groupe démocrate-chrétien

L : Groupe libéral

R : Groupe radical

V : Groupe de l'Union démocratique du centre

* : dirigeant familial

Source : *Base de données élites suisses au xx^e siècle*. Url : <http://www2.unil.ch/elitessuisses>, consulté le 18.09.2011.

XII. LES 10 PRINCIPAUX INTERMÉDIAIRES DU SOUS-RÉSEAU MEM (BETWEENNESS CENTRALITY)

En bleu, les dirigeants familiaux MEM

En vert, les banquiers

* : Dirigeant familial MEM et banquier

RANG	1910	1937	1957	1980	2000
1	Ernst-Blumer, Rudolf (0,102)	Staeclin, Max (0,098)	Richner, Fritz (0,124)	Holzach, Robert (0,132)	Spälti, Peter (0,207)
2	*Pury, Robert de (0,087)	Dübi-Munzinger, Ernst (0,075)	Speich-Jenny, Rudolf (0,079)	Bechtler, Andreas H. (0,093)	Höhler, Gertrud (0,166)
3	Frey, Julius (0,082)	Borel, Eugène (0,066)	Fischer, Georg A. (0,069)	Letsch, Hans (0,080)	Feller, Kurt (0,160)
4	Bell-Amman, Theodor (0,067)	Mercier-de Loriol, George (0,065)	Bühler, René (0,066)	Planta-Ehinger, Louis von (0,075)	Vannotti, Leonardo (0,144)
5	Sulzer-Grossman, Albert (0,063)	Golay, Maurice (0,062)	Bechtler-Staub, Hans (0,055)	Weck, Philippe de (0,068)	Somm, Edwin (0,139)
6	Burckhardt-Vischer, Karl (0,051)	Sarasin-Iselin, Alfred (0,043)	Petipierre, Guido (0,055)	Schaffner-Rudolf, Hans (0,065)	Steinmann, Heinrich (0,132)
7	Brunner-Vogt, Edwin (0,049)	Bühler-Forster, Adolf (0,036)	Corti, Robert (0,044)	Rüegg, Hans (0,057)	Zimmerli-Rütti, Roland (0,122)
8	Freimann, Johann Jakob (0,042)	Jaberg-Jaggi, Paul (0,034)	Bühler-Zuest, Robert (0,042)	Meuron-de Stadler, André (0,051)	Küpfert, Peter (0,118)
9	Neher, Robert (0,042)	*Coulon, Eugène de (0,032)	Gamper, Ernst (0,040)	Hess, Kurt (0,050)	Domeniconi, Reto F. (0,104)
10	His-Schlumberger, Eduard (0,037)	Corti, Robert (0,032)	Schnorf, Fritz (0,038)	Halm, Fritz (0,048)	Bechtler, Thomas W. (0,101)
Network Betweenness Centralization	0,095	0,091	0,117	0,124	0,189

BIBLIOGRAPHIE

SOURCES

ARCHIVES

ARCHIVES PUBLIQUES

SCHWEIZERISCHES WIRTSCHAFTSARCHIV (SWA), BÂLE

Firmendokumentation :

Banken 1360 Schindler

Banken 1781 Oerlikon-Bührle

Banken 1795 Metallwaren Zug

Banken 2270 Dätwyler

H+I Bg 2 Sulzer

H+I Bg 5 Oerlikon-Bührle

H+I Bg 9 Georg Fischer

H+I Bg 14 Von Moos

H+I Bg 15 Landis & Gyr

H+I Bg 26 MF Bühler

H+I Bg 65 Schindler

H+I Bg 82 Dätwyler

H+I Bg 177 Cossonay

H+I Bg 180 SIP

H+I Bg 270 Bobst

H+I Bg 443 Zellweger Luwa

H+I Bg 675 Bucher

Personendokumentation :

SWA Biogr. (différents dossiers)

ARCHIVES D'ENTREPRISES

GEORG FISCHER HISTORISCHES FIR MENARCHIV (+GF+HFA), KLOSTERGUT PARADIES

Geschäftsberichte, 1910-2000

Verwaltungsrat Protokolle, 1909-1967

GF Mitteilungen, 1955-1956

HISTORISCHES ARCHIV ABB SCHWEIZ (ARABB), BADEN

Geschäftsberichte, 1910-2000

Protokolle der Direktions-Sitzung, 1936-1957

Protokolle der Sitzung des Verwaltungsrates, 1909-1977

SOURCES PUBLIÉES

SOURCES BIOGRAPHIQUES

Almanach généalogique suisse – Schweizerisches Geschlechterbuch, Bâle: C.F. Lendorff; [puis] Zürich: Zwicky, vol. I-XII, 1905-1965.

Almanach des familles suisses – Schweizerisches Familienbuch, Zürich: Zwicky, vol. I-IV, 1945-1963.

ALTHER Ernst Walter, *Die Familie Bühler von Hombrechtikon und deren Zweig von Uzwil (Henau)*, Flawil, 1978.

Base de données sur les élites suisses au xx^e siècle; <http://www.unil.ch/iepi/page54955.html>.

Biographisches Lexikon verstorbener Schweizer, Basel: Staatsarchiv Basel-Stadt, vol. I-VIII, 1947-1982.

DENZLER Alice, *Die Sulzer von Winterthur*, Winterthur: V. G. Binkert, 1933.

Dictionnaire historique et géographique de la Suisse (DHS); <http://www.hls-dhs-dss.ch>.

PEYER Elisabeth, FREY Rudolf, FREY Marcel, FREY Michel, *La Famille Frey de Schaffhouse et ses descendants, 1746-1967*, Thayngen-Schaffhausen: Buchdruckerei Karl Augustin, 1968.

Schweizer Biographisches Archiv, Zürich; Lugano [etc.]: EPI Verlag internationaler Publikationen; [puis] Zürich: H. Boersigs Erben, 1952-1958.

STRICKLER Gustav, *Das Geschlecht Honegger*, Wetzikon, Rüti: Aktienbuchdruckerei, 1940.

- STRICKLER Gustav, *Die Familie Weber aus dem Neubruch Wetzikon*, Zürich: Orell Füssli, 1922.
- STRICKLER Gustav, *Chronik der Familie Homberger von Wermatswil*, Zurich: Orell Füssli, 1917.
- VISCHER Daniel L., *Wasserbauer und Hydrauliker der Schweiz: Kurzbiographien ausgewählter Persönlichkeiten*, Baden: Schweizerischer Wasserwirtschaftsverband, 2001.

SOURCES ENTREPRISES

- Annuaire suisse du registre du commerce – Schweizerisches Rationenbuch*, Zurich: Orell Fussli, 1910, 1937, 1957, 1980/81 et 2000/01.
- BANK JULIUS BÄR, *Marktübersicht Schweiz*, Zürich: Bank Julius Bär, 1996.
- BANK JULIUS BÄR, *Besitzverhältnisse von Schweizer Aktien*, Zürich: Bank Julius Bär, 1991.
- CHABLOZ Édouard, *Vade-Mecum des bourses de Bâle, Zurich, Genève*, 1910-1911, Zurich, Bâle, Genève, Saint-Gall: Société de Crédit suisse, 1911.
- ERNST & YOUNG, *Les entreprises familiales suisses et la bourse*, Zurich: Ernst & Young, 2005.
- FREY Urs, HALTER Frank, ZELLWEGER Thomas, *Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz*, St Gallen: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St Gallen (KMU-HSG), 2004.
- Guide des actions suisses*, Zurich: Union des banques suisses, 1980-2000/2001, 2001.
- Les principales entreprises de Suisse en 1980*, Zürich: Union des Banques suisses, 1981.
- Répertoire des Administrateurs des sociétés anonymes suisses*, Genève: Imprimerie Centrale, vol. I et II, 1956 et 1960.
- Répertoire des Administrateurs 1979/1980*, Zürich: Orell Füssli, 1979.
- Schweizer Börsenhandbuch für 1937*, Zürich: Albert Müller, 1937.
- Schweizerisches Finanzjahrbuch*, Bern: Neukomm & Zimmermann, 1910, 1937.
- Schweizerisches Finanzjahrbuch*, Zürich: Kompass, 1955-1960.
- Top 2001. Les plus grandes entreprises en Suisse*, Genève; Zürich: PME magazine; Handelszeitung Fachverlag, 2001.

AUTRES

- Commission d'étude des prix du Département fédéral de l'économie publique, *Les cartels et la concurrence en Suisse*, Berne: Feuille officielle suisse du commerce, 1957.
- Département fédéral des douanes (éd.), *Statistique du commerce de la Suisse avec l'étranger*, Berne, Département fédéral des douanes, 1911, 1917, 1923 et 1929.
- Direction générale des douanes (éd.), *Statistique annuelle du commerce extérieur de la Suisse*, Berne, direction générale des douanes, 1980 et 1990.
- Direction générale des douanes (éd.), *Commerce extérieur de la Suisse. Statistique selon les marchandises et les pays*, Berne, direction générale des douanes, 2000.
- The Swiss economic and social history online database*; <http://www.fsw.uzh.ch/histstat>.

JOURNAUX (DIVERSES ANNÉES)

24 Heures

Basler Zeitung

Der Bund

Finanz und Wirtschaft

Gazette de Lausanne

Journal de Genève

La Suisse

Le Temps

National-Zeitung

Neue Zürcher Zeitung (NZZ)

Nouveau quotidien

Schaffhauser Nachrichten

Schweizerische Handels-Zeitung

St. Galler Tagblatt

Tagblatt

Tribune de Genève

Vaterland, Luzern

PUBLICATIONS D'ENTREPRISES

AIAG, *Geschichte der Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft Neuhausen, 1888-1938*, vol. I, Chippis : Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft, 1942.

AIAG, *Geschichte der Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft Neuhausen, 1888-1938*, vol. II, Chippis : Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft, 1943.

AKTIEN-GESELLSCHAFT DER VON MOOS'SCHEN EISENWERKE, *100 Jahre von Moos'sche Eisenwerke Luzern, 1842-1942*, Luzern : C.J. Bucher, 1942.

ALUSUISSE, *Aluminium Suisse SA*, Zürich : Schweizerische Aluminium AG, 1964.

BBC, *Brown Boveri – 75 ans : 1891-1966*, Baden : Brown Boveri, 1966.

BOBST, *Bobst : du savoir et des hommes*, Saint-Gall : Rudolf A. Frehner, Silberturm-Medien, 2000.

BOBST, *Bobst : 1890-1990*, Lausanne : Bobst, 1990.

BUCHER, *Bucher's success yesterday-today-tomorrow. 1807-2007 years*, Niederweningen : Bucher Industries AG, 2007.

DÄTWYLER, *Dätwyler, portrait d'une entreprise*, Altdorf : Dätwyler, 1965.

DENZLER Oskar, *Rieter 1795-1970*, Winterthur : Ateliers de construction Rieter SA, 1970.

GEBRÜDER BÜHLER, *100 Jahre Gebrüder Bühler Uzwil, Schweiz*. Uzwil : Gebrüder Bühler, 1961.

- GEORG FISCHER AKTIENGESELLSCHAFT, *Hundertfünfzig Jahre Georg Fischer Werke 1802/1952*, Schaffhausen : Georg Fischer Limited, 1952.
- MASCHINENFABRIK RÜTI, *100 Jahre Honegger Webstühle 1842-1942* Rüti, 1942.
- SIG, *Schweizerische Industrie-Gesellschaft Neuhausen am Rheinfall, 1853-1953*, Neuhausen am Rheinfall : Verwaltungsrat und Direktion, 1953.
- SIG, *150 Jahre SIG-Gemeinsam in die Zukunft*, Schaffhausen : Meier & Cie, 2003.
- SOCIÉTÉ GENEVOISE D'INSTRUMENTS DE PHYSIQUE, *Au cours de 90 années..., 1862-1952*, Genève : Société genevoise d'instruments de physique, 1952.
- SULZER, *125 ans Sulzer Frères Société Anonyme Winterthur, Suisse*, Winterthur : Sulzer, 1959.
- SULZER, *100 Jahre Gebrüder Sulzer : 1834-1934*, Zurich : Orell Fuessli, 1934.
- VERZINKEREI ZUG AG, *Verzinkerei Zug AG, Zug, 1913-1963*, Zug : J. Kündig, 1963.
- VON ROLL, *Geschichte der Ludwig von Roll'schen Eisenwerke*, 2 vol., Gerlafingen : L. von Roll, 1973.
- VON ROLL, *Die Gesellschaft der L. von Roll'schen Eisenwerke und die Entwicklung der jurassischen Eisenindustrie. Geschichtliches und statistisches*, Gerlafingen : L. von Roll, 1923.
- ZELLWEGER LUWA, *125 years in motion – 125 Jahre Zellweger Luwa – 1875-2000*, Egg : Fotorotar, 2000.
- ZELLWEGER USTER, *100 Jahre Zellweger Uster AG – 1875-1975*, Uster : Zellweger Uster AG, 1975.

LITTÉRATURE

- AGUILERA Ruth, JACKSON Gregory, «The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants», *Academy of Management Review* 28 (3), 2003, p. 447-466.
- ALLENDE Fermín, «Poor Thomas Buddenbrook ! Family Business in Literature», *Business and Economic History On-Line* 7, 2009, 27 p.; <http://www.thebhc.org/publications/BEHonline/2009/allende.pdf> (consulté le 17.05.2010).
- ALTERMATT Urs, *Conseil fédéral: Dictionnaire biographique des cent premiers conseillers fédéraux*, Yens : Cabédita, 1993.
- AMSLER Robert, ERISMANN Theodor H., *Jakob Amsler-Laffon 1823-1912, Alfred Amsler 1857-1940: Pioniere der Prüfung und Präzision*, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik (58), Meilen : Verein für wirtschaftshistorische Studien, cop., 1993.
- ARNOLDUS Doreen, *Family, family firm, and strategy: six Dutch family firms in the food industry 1880-1970*, Amsterdam : Aksant, 2002.
- BAIROCH Paul, «La Suisse dans le contexte international aux XIX^e et XX^e siècles», in BAIROCH Paul, KORNER Martin (dir.), *La Suisse dans l'économie mondiale*, Genève : Droz, 1990, p. 103-140.
- BARRIAL François, *Évolution du profil sociologique de l'élite managériale suisse entre 1980 et 2000*, Mémoire de licence, Faculté des sciences sociales et politiques, Université de Lausanne, 2006.
- BÄRTSCHI Hans-Peter, *La Suisse industrielle du XVIII^e au XXI^e siècle : construction et déconstruction*, Baden : hier+jetzt, 2011.

- BATSCH Laurent, *Le capitalisme financier*, Paris : La Découverte, 2002.
- BAUER Michel, BERTIN-MOUROT Bénédicte, «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), 1999, p. 9-31.
- BAUER Michel, BERTIN-MOUROT Bénédicte, *Vers un modèle européen de dirigeant?*, Paris : CNRS-Boydin, 1996.
- BAUER Tobias, CROUGH Greg J., DAVIDSSON Elias, GARBELY Frank, INDERMAUR Peter, VOGEL Lukas, *Alusuisse : 1888-1988 : une histoire coloniale en Valais et dans le monde*, Lausanne : Éditions d'En bas, 1989.
- BECK Bernhard, HESS Thomas, *Die schweizerische Maschinenindustrie : Lage und Aussichten*, Zürich : Zürcher Kantonalbank, 1987.
- BENIGUI Isaac, *Sécheron, cent ans d'électrotechnique*, Genève : Slatkine, 1995.
- BERGERON Louis, «Permanence et renouvellement du patronat», in LEQUIN Yves (dir.), *Histoire des Français XIX^e-XX^e siècles*, vol. 2, Paris : Armand Colin, 1983, p. 153-292.
- BERGIER Jean-François (dir.), *La Suisse, le national-socialisme et la Seconde Guerre mondiale : rapport final de la Commission indépendante d'experts suisse – Seconde Guerre mondiale*, Zürich : Pendo, 2002.
- BERLE Adolf A., *The 20th Century Capitalist Revolution*, New York : Harcourt, Brace & Co, 1954.
- BERLE Adolf A., MEANS Gardiner C., *The Modern Corporation and Private Property*, New York : Macmillan, 1932.
- BEYER Jürgen, «Deutschland AG a.D : Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum grosser deutscher Unternehmen», *MPiFG Working Paper* 02 (4), 2002 ; <http://www.mpifg.de/pu/workpap/wp02-4/wp02-4.html> (consulté le 3.04.2011).
- BILLETER Geneviève, *Le pouvoir patronal : les patrons des grandes entreprises suisses des métaux et des machines, 1919-1939*, Genève : Droz, 1985 a.
- BILLETER Geneviève, «Qui sont les industriels de la métallurgie et des machines entre les deux guerres mondiales?», *Revue suisse d'histoire* (35), 1985 b, p. 54-70.
- BLÖCHLINGER Andreas, *E. Dubied & C^{ie} SA : De l'atelier à la multinationale familiale, 1867-1975*, Mémoire de licence, Institut d'histoire, Université de Neuchâtel, 2007.
- BONDT René, *Fünf Generationen Steinfels*, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik (35), Zürich : Verein für wirtschaftshistorische Studien, 1982.
- BORGATTI Steven P., HALGIN Daniel S., «Analyzing Affiliation Networks», in SCOTT John, CARRINGTON Peter J., *The Sage handbook of social network analysis*, London : Sage, 2011 ; <http://www.steveborgatti.com/papers/bhaffiliations.pdf> (consulté le 22.03.2012).
- BOURDIEU Pierre, *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris : Éditions de Minuit, 1989.
- BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude, *Les héritiers : les étudiants et la culture*, Paris : Éditions de Minuit, 1964.
- BOURDIEU Pierre, DE SAINT-MARTIN Monique, «Le patronat», *Actes de la recherche en sciences sociales* (20-21), 1978, p. 3-82.
- BREZIS Elise S., «Globalization and the Emergence of a Transnational Oligarchy», *Working Paper UNU-WIDER* 10 (05), 2010, 23 p. ; http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/2010/en_GB/wp2010-05/_print/ (consulté le 3.08.2011).

- BURNHAM James, *The managerial revolution or What is happening in the world*, London: Putnam, 1942.
- BURT Ronald S., *Brokerage and closure: an introduction to social capital*, Oxford: Oxford University Press, 2005.
- CARON François, «L'entreprise», in NORA Pierre (dir.), *Les lieux de mémoire*, vol. 3, Paris: Gallimard, 1997, p. 3307-3350.
- CARON François, *Le résistant déclin des sociétés industrielles*, Paris: Perrin, 1985.
- CARROLL William, *The making of a transnational capitalist class: corporate power in the 21st century*, London, New York: Zed Books, 2010.
- CARROLL William, FENNEMA Meindert, «Asking the right questions: a final word on the transnational business community», *International Sociology* 21 (4), 2006, p. 607-610.
- CARROLL William, FENNEMA Meindert, «Problems in the study of the transnational business community: a reply to Kentor and Jang», *International Sociology* 19 (3), 2004, p. 369-378.
- CARROLL William, FENNEMA Meindert, «Is there a Transnational Business Community?», *International Sociology* 17 (3), 2002, p. 393-419.
- CARROLL William, SAPINSKI J.P., «Corporate Elites and Intercorporate Networks», in SCOTT John, CARRINGTON Peter J., *The Sage handbook of social network analysis*, London: Sage, 2011, p. 180-195.
- CASSIS Youssef (éd.), *Business Elites*, Aldershot, Brookfield: Edward Elgar, 1994.
- CASSIS Youssef, *Les banquiers de la City à l'époque édouardienne, 1980-1914*, Genève: Droz, 1983.
- CASSIS Youssef, DEBRUNNER Fabienne, «Les élites bancaires suisses (1880-1960)», *Revue suisse d'histoire* 40 (3), 1990, p. 259-273.
- CASSIS Youssef, TANNER Jakob, *Banken und Kredit in der Schweiz (1850-1930)/Banques et crédit en Suisse (1850-1930)*, Zürich: Chronos, 1993.
- CASSON Mark, *Enterprise and Leadership. Studies on Firms, Markets and Networks*, Cheltenham: Edward Elgar, 2000.
- CATRINA Werner, *BBC. Glanz, Krise, Fusion. 1891-1991 Von Brown Boveri zu ABB*, Zürich, Wiesbaden: Orell Füssli, 1991.
- CHADEAU Emmanuel, «The Large Family Firm in Twentieth-Century France», *Business History* 35 (4), 1993, p. 184-205.
- CHANDLER Alfred D., *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge (Mass.): The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.
- CHANDLER Alfred D., «Managers, Families, and Financiers», in KOBAYASHI Kesaji, MORIKAWA Hidemasa (dir.), *Development of managerial enterprise*, Tokyo: University of Tokyo Press, 1986, p. 35-63.
- CHANDLER Alfred D., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge (Mass.): The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.
- CHANDLER Alfred D., DAEMS Herman, *Managerial Hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1980.

- CHARLE Christophe, NAGLE Jean, PERRICHET Marc, RICHARD Michel, WORONOFF Denis, *Prosopographie des élites françaises : XVI^e-XX^e siècles*, Paris : Institut d'histoire moderne et contemporaine (IHMC), 1980.
- CHURCH Roy, «The family firm in industrial capitalism: International perspectives on hypotheses and history», *Business History* 35 (4), 1993, p. 17-43.
- COLEMAN James S., «Social Capital in the Creation of Human Capital.» *The American Journal of Sociology* 94 (supplément), 1988, p. 95-120.
- COLLI Andrea, «Business history in family business studies: from neglect to cooperation?», *Journal of Family Business Management* 1 (1), 2011, p. 14-25.
- COLLI Andrea, *The History of Family Business 1850-2000*, Cambridge : Cambridge University Press, 2003.
- COLLI Andrea, ROSE Mary B., «Family Business», in JONES Geoffrey, ZEITLIN Jonathan (dir.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford : University Press, 2008.
- CORTAT Alain (dir.), *Contribution à une histoire des cartels en Suisse*, Neuchâtel : Alphil, 2010.
- CORTAT Alain, «Contribution à une histoire des cartels en Suisse (Introduction)», in CORTAT Alain (dir.), *Contribution à une histoire des cartels en Suisse*, Neuchâtel : Alphil, 2010, p. 7-25.
- CORTAT Alain, *Un cartel parfait. Réseaux, R&D et profits dans l'industrie suisse des câbles*, Neuchâtel : Alphil, 2009.
- CROUZET François, «Encore des dynasties...», *Entreprises et histoire* 12, 1996, p. 5-18.
- CROUZET François, «Les dynasties d'entrepreneurs en France et en Grande-Bretagne», *Entreprises et histoire* 9, 1995, p. 25-42.
- DAHRENDORF Ralf, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford : Stanford University Press, 1959.
- DAUMAS Jean-Claude, «Les dirigeants des entreprises familiales en France, 1970-2010», *Vingtième siècle. Revue d'histoire* 2 (114), 2012, p. 33-51.
- DAUMAS Jean-Claude (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris : Flammarion, 2010.
- DAUMAS Jean-Claude, «Dynasties patronales: l'art de durer », in DAUMAS Jean-Claude (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris : Flammarion, 2010, p. 782-789.
- DAUMAS Jean-Claude (dir.), *Le capitalisme familial: logiques et trajectoires. Actes de la journée d'études de Besançon du 17 janvier 2002*, Besançon : Presses universitaires franc-comtoises, 2003.
- DAVID Thomas, DAVOINE Éric, GINALSKI Stéphanie, MACH André, «Élites nationales ou globalisées? Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques (1980-2000)», *Revue suisse de sociologie* 38 (1), 2012, p. 57-76.
- DAVID Thomas, MACH André, LÜPOLD Martin, SCHNYDER Gerhard, *De la «forteresse des Alpes» à la valeur actionnariale: Histoire de la gouvernance d'entreprise suisse (1880-2010)*, Zurich : Seismo, 2015.
- DAVID Thomas, GINALSKI Stéphanie, MACH André, REBMANN Frédéric, «Networks of Coordination: Swiss Business Associations as an Intermediary between Business, Politics and Administration during the 20th Century», *Business and Politics* 11 (4), 2009 a, p. 1-38.

- DAVID Thomas, GINALSKI Stéphanie, REBMANN Frédéric, SCHNYDER Gerhard, «The Swiss business elite between 1980-2000: declining cohesion, changing educational profile and growing internationalization», in SATTLER Friederike, BOYER Christoph (dir.), *European economic elites. Between a new spirit of capitalism and the erosion of state socialism*, Berlin: Duncker & Humblot, 2009 b, p. 197-220.
- DAVID Thomas, MACH André, GINALSKI Stéphanie, PILOTTI Andrea, «Les officiers parmi les élites suisses au xx^e siècle», Papier présenté à l'Académie militaire le 14 mai 2009, 23 p., 2009 c.
- DAVOINE Éric, «Formation et parcours professionnel des dirigeants d'entreprise en Suisse», *Revue économique et sociale* (3), 2005, p. 89-99.
- DIRLEWANGER Dominique, GUEX Sébastien, PORDENONE Gian-Franco, *La politique commerciale de la Suisse de la Seconde Guerre mondiale à l'entrée au GATT, 1945-1966*, Zürich: Chronos, 2004.
- DONZÉ Pierre-Yves, *Les patrons horlogers de La Chaux-de-Fonds: dynamique sociale d'une élite industrielle, 1840-1920*, Neuchâtel: Alphil, 2007.
- DORE Ronald, LAZONICK William, O'SULLIVAN Mary, «Varieties of capitalism in the twentieth century», *Oxford review of economic policy* 15 (4), 1999, p. 102-120.
- DUDOUE François-Xavier, JOLY Hervé, «Les dirigeants français du CAC 40: entre élitisme scolaire et passage par l'État», *Sociologies pratiques* 21 (2), 2010, p. 35-47.
- DUNLAVY Coleen, «From Citizens to Plutocrats: Nineteenth-century Shareholder Voting Rights and Theories of the Corporation», in LIPARTITO Kenneth, SICILIA David B., *Constructing Corporate America: History, Politics, Culture*, Oxford: Oxford University Press, 2004, p. 66-93.
- DYLLICK Thomas, TORGLER Daniel, «Bildungshintergrund von Führungskräften und Platzierungsstärke von Universitäten in der Schweiz», *Die Unternehmung* 61 (1), 2007, p. 71-96.
- EICHENBERGER Pierre, «L'Union centrale des associations patronales suisses dans la sphère publique (1908-1914)», in FRABOULET Danièle, DRUELLE-KORN Clotilde, VERNUS Pierre (dir.), *Les organisations patronales et la sphère publique. Europe, xix^e et xx^e siècles*, Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2013, p. 257-268.
- EICHENBERGER Pierre, «L'Union centrale des associations patronales suisses: genèse d'une organisation faïtière du patronat (1908-1922)», in FRABOULET Danièle, VERNUS Pierre (dir.), *Genèse des organisations patronales en Europe (xix^e-xx^e siècles)*, Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2012, p. 143-152.
- EICHENBERGER Pierre, MACH André, «Organized capital and coordinated market economy. Swiss business interest associations between socio-economic regulation and political influence», in TRAMPUSCH Christine, MACH André (dir.), *Switzerland in Europe. Continuity and change in the Swiss political economy*, London: Routledge, 2011, p. 63-81.
- ELLERSGAARD Christoph H, LARSEN Anton G., MUNK Martin D., «A Very Economic Elite: The Case of the Danish Top CEOs», *Sociology* 0 (0), 2012, p. 1-21.
- ERICKSON Bonnie H., «Social Networks and History. A Review Essay», *Historical Methods* 30 (3), 1997, p. 149-157.
- FAMA Eugene F., JENSEN Michael C., «Separation of Ownership and Control», *Journal of Law and Economics* 26 (2), 1983, p. 301-325.
- FINEZ Jean, COMET Catherine, «Solidarités patronales et formation des interlocks entre les principaux administrateurs du CAC 40», *Terrains et travaux* 19, 2011, p. 57-76.

- FIOOLE Wouter, VAN DRIEL Hugo, VAN BAALEN Peter, «Europeanisation and americanisation: converging backgrounds of German and Dutch top managers, 1990-2005», in SCHRÖTER Harm G. (dir.), *The European enterprise. Historical investigation into a future species*, Berlin: Springer, 2008, p. 155-167.
- FLIGSTEIN Neil, *The architecture of markets*, Princeton: Princeton university press, 2001.
- FLIGSTEIN Neil, «Rhétorique et réalités de la “mondialisation”», *Actes de la recherche en sciences sociales* 119, 1997, p. 36-47.
- FLIGSTEIN Neil, SHIN Taekjin, «Shareholder Value and the Transformation of the U.S. Economy, 1984-2000», *Sociological Forum* 22 (4), 2007, p. 399-424.
- FOHLEN Claude, «Entrepreneurship and Management in France in the Nineteenth Century», in MATHIAS Peter, POSTAN M. M. (éd.), *The Cambridge economic history of Europe*, Vol. 7: *The industrial economies: Capital, Labour and Enterprise*, Part I: *Britain, France, Germany and Scandinavia*, Cambridge: Cambridge University Press, 1978.
- FRABOULET Danièle, DRUELLE-KORN Clotilde, VERNUS Pierre (dir.), *Les organisations patronales et la sphère publique. Europe, XIX^e et XX^e siècles*, Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2013.
- FRANÇOIS Pierre, «Les guépards du capitalisme français? Structure de l'élite patronale et modes d'accès aux positions dominantes», Papier présenté à la conférence *Les élites économiques en France*, les 4-5 novembre 2010, Université Paris-Dauphine, 2010, 47 p.
- FREYE Saskia, «Germany's new top managers? The corporate elite in flux, 1960-2005», *MPIfG Discussion Paper* 10 (10), 2010; http://www.mpiifg.de/pu/mpifg_dp/dp10-10.pdf (consulté le 3.08.2011).
- FURRER Alfred J., *200 Jahre Rieter 1795-1995*. Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik (62), 2 vol., Meilen: Verein für wirtschaftshistorische Studien, cop, 1995.
- GARUFO Francesco, «La libéralisation de l'horlogerie ou les limites de la cartellisation 1951-1971», in CORTAT Alain (dir.), *Contribution à une histoire des cartels en Suisse*, Neuchâtel: Alphil, 2010, p. 165-184.
- GASSER Albert, *Caspar Honegger: 1804-1883*, Meilen: Verein für wirtschaftshistorische Studien, 1968.
- GERMANN Raimund E., *Administration publique en Suisse*, Berne, Stuttgart [etc.]: Haupt, 1996.
- GERMANN Raimund E., *Experts et commissions de la Confédération*, Lausanne: Presses polytechniques romandes, 1985.
- GERMANN Raimund E., *Ausserparlamentarische Kommissionen: die Milizverwaltung des Bundes*, Bern; Stuttgart: Haupt, 1981.
- GINALSKI Stéphanie, «Les entreprises familiales dans le réseau interfirmes: le cas de l'industrie suisse des machines et métaux au XX^e siècle», *Revue Redes – Revista hispana para el análisis de redes sociales* 21 (10), 2011, p. 310-354.
- GINALSKI Stéphanie, DAVID Thomas et MACH André, «From national cohesion to transnationalization: the changing role of banks in the swiss company network (1910-2010)», in DAVID Thomas et WESTERHUIS Gerarda (dir.), *The Power of Corporate Networks: A Comparative and Historical Perspective*, Londres: Routledge, 2014.
- GIOVANOLI Fritz, *Libre Suisse, Voici tes maîtres*, Brochure du Parti socialiste, Zurich: Éd. Jean Christophe, 1939.
- GODELIER Éric, «Les élites managériales entre logiques nationales endogènes et globalisation exogène», *Entreprises et histoire* 41, 2005, p. 6-14.

- GORDON Jeffrey N., ROE Mark J., *Convergence and Persistence in Corporate Governance*, Cambridge : Cambridge University Press, 2004.
- GRANGE Cyril, «Les réseaux matrimoniaux intraconfessionnels de la haute bourgeoisie juive à Paris à la fin du XIX^e siècle», *Annales de démographie historique* 1, 2005, p. 131-156.
- GRUNER Erich, *Politische Führungsgruppen im Bundesstaat*, Bern : Francke, 1973.
- GRUNER Erich, *L'Assemblée fédérale suisse 1920-1968*, Berne : Francke, 1970.
- GUEX Sébastien, MAZBOURI Malik, «De l'Association des représentants de la banque suisse (1912) à l'Association suisse des banquiers (1919). Genèse et fonctions de l'organisation faîtière du secteur bancaire suisse», in FRABOULET Danièle, VERNUS Pierre (dir.), *Genèse des organisations patronales en Europe (XIX^e-XX^e siècles)*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2012, p. 205-225.
- GUEX Sébastien, MAZBOURI Malik, «L'historiographie des banques et de la place financière suisses aux XIX^e-XX^e siècles», *Traverse. Zeitschrift für Geschichte* 17 (1), 2010, p. 203-227.
- GUEX Sébastien, SANCEY Yves, «Les dirigeants de la Banque nationale suisse au XX^e siècle», in FEIERTAG Olivier, MARGAIRAZ Michel (dir.), *Gouverner une banque centrale. Du XVII^e siècle à nos jours*, Paris : Albin Michel, 2010, p. 143-179.
- GUISOLAN Jérôme, *Le corps des officiers de l'état-major général suisse pendant la guerre froide (1945-1966) : des citoyens au service de l'État? L'apport de la prosopographie*, Baden : hier+jetzt, 2003.
- GUZZI-HEEB Sandro, «Kinship, Ritual Kinship and Political Milieus in an alpine Valley in 19th century», *The History of the Family* 14 (1), 2009, p. 107-123.
- HAAG Erich, *Motor-Columbus, 1895-1995*, Baden : Motor-Columbus AG, 1995.
- HÄBERLIN Hermann (éd.), *La convention de paix de l'industrie suisse des machines et métaux du 19 juillet 1937. Conrad Ilg : 1877-1954. Ernst Dübi : 1884-1947. Pionniers suisses de l'économie et de la technique (7)*, Zurich : Cercle d'études en matière économique, 1966.
- HALL Peter A., SOSKICE David, «Les variétés du capitalisme», *L'année de la régulation 2002-2003* (6), 2002, p. 47-124.
- HALL Peter A., SOSKICE David, *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford : Oxford University Press, 2001.
- HAMMING Christoph, HATT Rolf, *Firmengeschichte der Bauunternehmung AG Heinr. Hatt-Haller*, Rapperswil : Denon Publizistik, 1998.
- HANNAH Leslie, «The "Divorce" of ownership from control from 1900 onwards : Re-calibrating imagined global trends», *Business History* 49 (4), 2007, p. 404-438.
- HANNEMAN Robert A., RIDDLE Mark, *Introduction to social network methods*, Riverside, CA : University of California, Riverside, 2005.
- HARTMANN Michael, «Die transnationale Klasse – Mythos oder Realität?», *Soziale Welt* 60 (3), 2009, p. 285-303.
- HARTMANN Michael, *Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich*, Frankfurt, New York : Campus Verlag, 2007.
- HARTMANN Michael, «Le recrutement des dirigeants des grandes entreprises en Allemagne. Une sélection sociale en l'absence d'institutions de formation des élites», in JOLY Hervé (dir.), *La formation des élites en France et en Allemagne*, Cergy-Pontoise : CIRAC, 2005, p. 83-100.
- HAU Michel, STOSKOPF Nicolas, *Les dynasties alsaciennes*. Paris : Perrin, 2005.

- HEEMSKERK Eelke, FENNEMA Meindert, «Network Dynamics of the Dutch Business Elite», *International Sociology* 24 (6), 2009, p. 807-832.
- HELLER David, *Zwischen Unternehmertum, Politik und Überleben. Emil G. Bührle und die Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon, Bührle & Co. 1924 bis 1945*, Frauenfeld: Huber & Co, 2002.
- HERRIGEL Gary, ZEITLIN Jonathan, «Alternatives to Varieties of Capitalism», *Business History Review* 84, 2010, p. 637-674.
- HILFERDING Rudolf, *Le capital financier : étude sur le développement récent du capitalisme*, Paris : Éditions de Minuit, 1970 [1910].
- HIRSCH Jean-Pierre, *Les deux rêves du commerce. Entreprise et institution dans la région lilloise, 1780-1860*, Paris : École des hautes études en sciences sociales, 1991.
- HOFMANN Hannes, *Die Anfänge der Maschinenindustrie in der deutschen Schweiz 1800-1875*, Zurich : Fretz & Wasmuth, 1962.
- HOHL Marcela, *Gegner – Konkurrenten – Partner. Kollektivbiographie oberster Führungsgruppen im schweizerischen Arbeitsbeziehungssystem 1900-1980*, Grisch: Rüeegger, 1988.
- HOLLIGER Carl M., *Die Reichen und die Superreichen in der Schweiz*, Hamburg: Hoffmann und Campe, 1974.
- HÖPFLINGER François, *L'empire suisse*, Genève: Grounauer, 1978.
- HÖPNER Martin, «Was bewegt die Führungskräfte ? Von der Agency-Theorie zur Soziologie des Managements», *Soziale Welt* 55 (3), 2004, p. 263-282.
- HÖPNER Martin, *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*, Frankfurt: Campus, 2003.
- HÖPNER Martin, KREMPEL Lothar, «The Politics of the German Company Network», *MPIfG Working Paper* (3), 2003; <http://www.mpifg.de/pu/workpap/wp03-9/wp03-9.html> (consulté le 26.09.2011).
- HUMAIR Cédric, «Du libéralisme manchestérien au capitalisme organisé : genèse, structuration et spécificités de l'organisation patronale suisse (1860-1914)», in FRABOULET Danièle, VERNUS Pierre (dir.), *Genèse des organisations patronales en Europe (XIX^e-XX^e siècles)*, Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2012, p. 133-142.
- HUMAIR Cédric, GUEX Sébastien, MACH André, EICHENBERGER Pierre, «Les organisations patronales suisses entre coordination économique et influence politique. Bilan historiographique et pistes de recherche», *Vingtème Siècle. Revue d'histoire* 3 (115), 2012, p. 115-127.
- JACKSON Gregory, «The origins of nonliberal corporate governance in Germany and Japan», in STRECK Wolfgang, YAMAMURA Kozo (dir.), *The origins of nonliberal capitalism: Germany and Japan in comparison*, Ithaca: Cornell University Press, 2001, p. 121-170.
- JAMES Harold, *Family capitalism. Wendels, Haniels, Falcks and the Continental European Model*, Cambridge, London: Harvard University Press, 2006.
- JANN Ben, «Old-Boy Network. Militärdienst und ziviler Berufserfolg in der Schweiz», *Zeitschrift für Soziologie* 32 (2), 2003, p. 139-155.
- JAUN Rudolf, *L'état-major général suisse*, Basel und Frankfurt am Main: Helbing & Lichtenbahn, 1991.
- JAUN Rudolf, «Die Gründung des Betriebswissenschaftlichen Institutes an der ETH Zürich», *Management-Zeitschrift* 50 (6), 1981, p. 301-309.

- JENSEN Michael C., MECKLING William, «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics* 3, 1976, p. 305-360.
- JEQUIER François, *De la forge à la manufacture horlogère (xviii^e-xx^e siècles): cinq générations d'entrepreneurs de la Vallée de Joux au cœur d'une mutation industrielle*, Lausanne: Bibliothèque historique vaudoise, 1983.
- JEQUIER François, «Trois générations d'entrepreneurs aux prises avec la gestion de leur firme: Le Coultre et C^{ie} (xix^e-xx^e siècles)», *Revue suisse d'histoire* 32 (1), 1982, p. 125-151.
- JEQUIER François, *Une entreprise horlogère du Val-de-Travers: Fleurier Watch Co SA: de l'atelier familial du xix^e aux concentrations du xx^e siècle*, Neuchâtel: La Braconnière, 1972.
- JOLY Hervé, *Diriger une grande entreprise française au xx^e siècle. L'élite industrielle française*, Tours: Presses universitaires François-Rabelais de Tours, 2013.
- JOLY Hervé, «Fondateurs, héritiers et managers», in DAUMAS Jean-Claude (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris: Flammarion, 2010, p. 777-782.
- JOLY Hervé, «Prosopographie des dirigeants des comités d'organisation industriels», in DARD Olivier, DAUMAS Jean-Claude, MARCOT François (dir.), *L'Occupation, l'État français et les entreprises*, Paris: Association pour le développement de l'histoire économique, 2000, p. 245-260.
- JONES Geoffrey, ROSE Mary B. (1993), «Family Capitalism», *Business History* 35 (4): 1-16.
- JOST Hans-Ulrich, *Le salaire des neutres: Suisse, 1938-1948*, Paris: Denoël, 1999.
- KAELBLE Hartmut, «Long-Term Changes in the Recruitment of the Business Elites: Germany Compared to the U.S., Great Britain, and France since the Industrial Revolution », in CASSIS Youssef (éd.), *Business Elites*, Aldershot, Brookfield: Edward Elgar, 1994 [1980], p. 3-22.
- KAUFMANN Hans, KUNZ Beat, *Vinkulierung von Schweizer Aktien. Teil 1*, Zurich: Bank Julius Bär, 1991.
- KELLER Stefan, *Le temps des fabriques. Des cadences à la décadence*, Lausanne: Éditions d'en bas, 2003.
- KELLER Walter, *Gustav Adolf Hasler: 1830-1900; Gustav Hasler: 1877-1952; Die Stiftung Hasler-Werke*, Pioniere der Wirtschaft und Technik (14), Meilen: Verein für wirtschaftshistorische Studien, 1963.
- KENTOR Jeffrey, JANG Yong Suk, «Different questions, different answers: a rejoinder to Carroll and Fennema», *International Sociology* 21 (4), 2006, p. 602-606.
- KENTOR Jeffrey, JANG Yong Suk, «Yes, there is a (growing) transnational business community: a study of global interlocking directorates 1983-98», *International Sociology* 19 (3), 2004, p. 355-368.
- KERR Henry, *Parlement et société en Suisse*, Saint-Saphorin: Georgi, 1981.
- KIENZLE André, «Es gibt nur ein Gerlafingen !» *Herrschaft, Kultur und soziale Integration in einer Standortgemeinde des Stahlkonzerns Von Roll, 1918-1939*, Zürich: Chronos, 1997.
- KLÖTI Ulrich, *Die Chefbeamten der schweizerischen Bundesverwaltung: soziologische Querschnitte in den Jahren 1938, 1955 und 1969*, Bern: Francke, 1972.
- KNOEPFLI Adrian, *Im Zeichen der Sonne: Licht und Schatten über der Alusuisse, 1930-2010*, Baden: hier+jetzt, 2010.

- KNOEPFLI Adrian, *Mit Eisen- und Stahlguss zum Erfolg : Johann Conrad Fischer (1773-1854), Georg Fischer I (1804-1888), Georg Fischer II (1834-1887), Georg Fischer III (1864-1925)*, Pioniere der Wirtschaft und Technik (74), Meilen: Verein für wirtschaftshistorische Studien, 2002.
- KOCKA Jürgen, «The Entrepreneur, the Family and Capitalism: Some Examples from the Early Phase of Industrialisation in Germany», in ROSE Mary B. (dir.), *Family Business*, Aldershot, Brookfield: Edward Elgar, 1995 [1981], p. 512-541.
- KRIESI Hanspeter, «Institutional Filters and Path Dependency. The Impact of Europeanisation on Swiss Business Associations», in STREECK Wolfgang, GROTE Jurgen, SCHNEIDER Volker, VISSER Jelle L. (dir.), *Governing Interests. Business Associations Facing Internationalization*, London, New York: Routledge, 2006, p. 49-65.
- KRIESI Hanspeter, *Le système politique suisse*, Paris: Economica, 1998.
- KURGAN-VAN HENTENRIJK Ginette, JAUMAIN Serge, MONTENS Valérie (éd.), *Dictionnaire des patrons en Belgique : les hommes, les entreprises, les réseaux*, Bruxelles: De Boeck Université, 1996.
- LA PORTA Rafael, LOPEZ-DE-SILANES Florencio, SHLEIFER Andrei, «Corporate Ownership around the World», *The Journal of Finance* 54 (2), 1999, p. 471-517.
- LABHART Walter, *Johann Jakob Sulzer-Hirzel (1806-1883), Salomon Sulzer-Sulzer (1809-1869) : Gründer der Gebrüder Sulzer in Winterthur*, Pioniere der Wirtschaft und Technik (40), Meilen: Verein für wirtschaftshistorische Studien, 1984.
- LANDES David S., *Dynasties. Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses*, New York: Viking, 2006.
- LANDES David S., *L'Europe technicienne ou le Prométhée libéré. Révolution technique et libre essor industriel en Europe occidentale de 1750 à nos jours*, Paris: Gallimard, 1975.
- LANDES David S., «French Business and the Businessman: a Social and Cultural Analysis», in EARLE Edward Mead (dir.), *Modern France. Problems of the Third and Fourth Republics*, Princeton: Princeton University Press, 1951, p. 334-353.
- LANDES David S., «French Entrepreneurship and Industrial Growth in the Nineteenth Century», *Journal of Economic History* 9 (1), 1949, p. 45-61.
- LANG Norbert, *Charles E.L. Brown und Walter Boveri. Gründer eines Weltunternehmens*, Pioniere der Wirtschaft und Technik (55), Meilen: Verein für wirtschaftshistorische Studien, 1992.
- LATAPY Matthieu, MAGNIEN Clémence, DEL VECCHIO Nathalie, «Basic notions for the analysis of large two-mode networks», *Social Networks* 30, 2008, p. 31-48.
- LANZALACO Luca, «Business Interest Associations», in JONES Geoffrey, ZEITLIN Jonathan, *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 293-318.
- LAZONICK William, *Business organization and the myth of the market economy*, Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- LAZONICK William, *The decline of the British economy*, Oxford: Clarendon Press, 1986.
- LAZONICK William, O'SULLIVAN Mary, «Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance», *Economy and Society* 29 (1), 2000, p. 13-35.
- LEMERCIER Claire, «Analyse de réseaux et histoire», *Revue d'histoire moderne et contemporaine* 52 (2), 2005 a, p. 88-112.

- LEMERCIER Claire, «Analyse de réseau et histoire de la famille: une rencontre encore à venir?», *Annales de démographie historique* 1, 2005 b, p. 7-31.
- LEMERCIER Claire, PICARD Emmanuelle, «Quelle approche prosopographique?», 2011; <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00521512/fr/> (consulté le 21.10.2011).
- LEMERCIER Claire, ZALC Claire, *Méthodes quantitatives pour l'historien*, Paris: La Découverte, 2008.
- LÉVY-LEBOYER Maurice, «Le patronat français a-t-il échappé à la loi des trois générations?», *Le Mouvement social* (132), 1985, p. 3-7.
- LÉVY-LEBOYER Maurice, «The Large Family Firm in the French Manufacturing Industry», in OKOCHI Akio, YASUOKA Shigeaki (dir.), *Family Business in the Era of Industrial Growth. Its Ownership and Management*, Tokyo: University of Tokyo Press, 1984, p. 209-233.
- LÉVY-LEBOYER Maurice, «Le patronat français, 1912-1973», in LÉVY-LEBOYER Maurice (dir), *Le patronat de la seconde industrialisation*, Paris: Éditions ouvrières, 1979, p. 137-188.
- LÉVY-LEBOYER Maurice, «Le patronat français a-t-il été malthusien?», *Le Mouvement social* (88), 1974, p. 3-49.
- LORDON Frédéric, «La “création de la valeur” comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la “valeur actionnariale”», *L'année de la régulation* 4, 2000, p. 117-165.
- LUBINSKI Christina, «Path Dependency and Governance in German Family Firms», *Business History Review* 85, 2011, p. 699-724.
- LUBINSKI Christina, *Familienunternehmen in Westdeutschland. Corporate Governance und Gesellschafterkultur seit den 1960er Jahren*, München: C.H. Beck Verlag, 2010.
- LUBINSKI Christina, FERNÁNDEZ Paloma, FERNÁNDEZ MOYA María, «Standing the test of time. Factors influencing family firms'longevity in Germany and Spain during the twentieth century», Papier présenté à la 15^e conférence annuelle de l'EBHA, les 24-25 août 2011, Athènes, 2011, 33 p.
- LÜPOLD Martin, *Der Ausbau der «Festung Schweiz». Aktienrecht und Corporate Governance in der Schweiz, 1881-1961*, Thèse de doctorat, Philosophische Fakultät, Universität Zürich, 2010.
- MACH André, «Associations d'intérêts», in KLÖTI Ulrich, KNOEPFEL Peter, KRIESI Hanspeter, LINDER Wolf, PAPADOPOULOS Yannis (dir.), *Manuel de la politique suisse*, Berne, 2006 a, p. 369-392.
- MACH André, *La Suisse entre internationalisation et changements politiques internes: législation sur les cartels et relations industrielles dans les années 1990*, Zurich: Rüegger, 2006 b.
- MACH André, «Economists as policy entrepreneurs and the rise of neo-liberal ideas in Switzerland during the 1990s», *European Electronic Newsletter of Economic Sociology* 4 (1), 2002, p. 2-15.
- MACH André, DAVID Thomas, BÜHLMANN Felix, «La fragilité des liens nationaux. La reconfiguration de l'élite du pouvoir en Suisse, 1980-2010», *Actes de la recherche en sciences sociales* 5 (190), 2011, p. 78-107.
- MÄDER Markus, *Drei Generationen Saurer. Franz Saurer (1806-1882), Adolph Saurer (1841-1920), Hippolyt Saurer (1878-1936)*, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik (48), Meilen: Verein für wirtschaftshistorische Studien, 1988.
- MANN Thomas, *Les Buddenbrook: le déclin d'une famille*, Paris: Fayard, 1975 [1901].

- MARESCA Sylvain, *Les dirigeants paysans*, Paris: Éditions de minuit, 1983.
- MARGUERAT Philippe, «Banque et industrie en Suisse, fin XIX^e-1945: considérations préliminaires», in CASSIS Youssef, TANNER Jakob, *Banken und Kredit in der Schweiz (1850-1930)/ Banques et crédit en Suisse (1850-1930)*, Zürich: Chronos, 1993, p. 201-208.
- MASNATA François, RUBATTEL Claire, *Le pouvoir suisse: séduction démocratique et répression suave*, Vevey: Éditions de l'Aire, 1995.
- MASSOL Joël, VALLÉE Thomas, KOCH Thomas, «Les élites économiques sont-elles encore si différentes en France et en Allemagne?», *Regards sur l'économie allemande* (97), 2010, p. 5-14.
- MASTIN Jean-Luc, «Stratégies du capitalisme familial lillois et autonomie financière régionale: le financement des filatures Julien Le Blan, 1858-1914», *Revue d'histoire moderne et contemporaine* 52 (4), 2005, p. 74-105.
- MAYER Michael, WHITTINGTON Richard, «Euro-elites: Top British, French and German Managers in the 1980s and 1990s», *European Management Journal* 17 (4), 1999, p. 403-407.
- MAZBOURI Malik, *L'émergence de la place financière suisse, 1890-1913*, Lausanne: Antipodes, 2005.
- MAZBOURI Malik, PAVILLON Monique, «La dot et l'hypothèque», *Traverse. Zeitschrift für Geschichte* (2), 1995, p. 78-96.
- MAZBOURI Malik, GUEX Sébastien, LOPEZ Rodrigo, «Finanzplatz Schweiz», in HALBEISEN Patrick, MÜLLER Margrit, VEYRASSAT Béatrice (éd.), *Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert*, Basel: Schwabe, 2012, p. 467-518.
- MERCKLÉ Pierre, *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris: La Découverte, 2004.
- DE MESTRAL Aymon, *Daniel Peter (1836-1919), Théodore Turretini (1845-1916), Édouard Sandoz (1845-1916), Henri Cornaz (1896-1948)*, Pionniers suisses de l'économie et de la technique (3), Zurich: Institut de recherches économiques, 1957.
- MILLS Wright C., *L'élite du pouvoir*, Paris: F. Maspero, 1969 [1956].
- MIZRUCHI Mark S., «What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates», *Annual Review of Sociology* 22, 1996, p. 271-298.
- MIZRUCHI Mark S., *The american corporate network, 1904-1974*, Beverly Hills: Sage, 1982.
- VON MOOS André, *Diriger une entreprise familiale avec succès. Le défi du gouvernement d'entreprise*, Lausanne: Payot, 2003.
- MÜLLER Margrit, «Family firms in Switzerland: Continuity and change in the context of globalization», Papier présenté à la 13^e conférence annuelle de l'EBHA, les 11-13 juin 2009, Milan, 2009, 25 p.
- MÜLLER Margrit, «Good luck or good management? Multigenerational family control in two Swiss enterprises since the 19th century», *Entreprises et histoire* 12, 1996, p. 19-47.
- NEF Andreas, STEIGMEIER Andreas, *Bucher: Pioniere im Maschinen- und Fahrzeugbau 1807-2007*, Pioniere der Wirtschaft und Technik (83), Meilen: Verein für wirtschaftshistorische Studien, 2006.
- NOLLERT Michael, «Transnational Corporate Ties: A Synopsis of Theories and Empirical Findings», *Journal of World-Systems Research* 11 (2), 2005, p. 289-314.
- NOLLERT Michael, «Interlocking Directorates in Switzerland: A Network Analysis», *Revue suisse de sociologie* 24 (1), 1998, p. 31-58.

- DE NOOY Wouter, MRVAR Andrej, BATAGELJ Vladimir, *Exploratory Social Network Analysis with Pajek*, New York: Cambridge University Press, 2005.
- OFFERLE Michel, *Les patrons des patrons. Histoire du Medef*, Paris: Odile Jacob, 2013.
- OTT Florence, *La Société industrielle de Mulhouse, 1826-1876: ses membres, son action, ses réseaux*, Strasbourg: Presses universitaires de Strasbourg, 1999.
- PADGETT John F., ANSELL Christopher K., «Robust Action and the Rise of the Medici, 1400-1434», *American Journal of Sociology* 98, 1993, p. 1259-1319.
- PAQUIER Serge, «Swiss Holding Companies from the Mid-Nineteenth Century to the Early 1930s: the Forerunners and Subsequent Waves of Creations», *Financial History Review* 8 (2), 2001, p. 163-182.
- PAQUIER Serge, *Histoire de l'électricité en Suisse. La dynamique d'un petit pays européen, 1875-1939*, Genève: Passé Présent, 1998.
- PAQUIER Serge, «Banques, sociétés financières, industrie électrique de 1895 à 1914», in CASSIS Youssef, TANNER Jakob, *Banken und Kredit in der Schweiz (1850-1930)/Banques et crédit en Suisse (1850-1930)*, Zürich: Chronos, 1993, p. 241-266.
- PAQUIER Serge, «Les principales étapes de l'électrification suisse de 1880 à 1939», in TÉDÉ Monique (dir.), *Électricité et électrification dans le monde. Actes du deuxième Colloque international d'histoire de l'électricité, Paris, 3-6 juillet 1990*, Paris: PUF, 1992, p. 203-212.
- PARSONS Talcott, «A Revised Analytical Approach to the Theory of Social Stratification», in BENDIX Reinhard, LIPSET Seymour Martin (dir.), *Class, Status and Power. A Reader in Social Stratification*, Glencoe, Illinois: Free Press, 1960 [1953], p. 92-128.
- PARSONS Talcott, SMELSER Neil J., *Economy and society. A study in the integration of economic and social theory*, Glencoe, Illinois: Free Press, 1956.
- PÉREZ Roland, *La gouvernance de l'entreprise*, Paris: La Découverte, 2003.
- PERROUX Olivier, *Tradition, vocation et progrès: les élites bourgeoises de Genève, 1814-1914*, Genève: Slatkine, 2006.
- PILOTTI Andrea, MACH André, MAZZOLENI Oscar, «Les parlementaires suisses entre démocratisation et professionnalisation, 1910-2000», *Swiss Political Science Review* 16 (2), 2010, p. 211-245.
- PINÇON Michel, PINÇON-CHARLOT Monique, *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Paris: Calmann-Lévy, 1999.
- POLLUX, *Trusts in der Schweiz. Die schweizerische Politik im Schlepptau der Hochfinanz*, Zürich: Verein für wirtschaftliche Studien, 1944.
- RAUH Cornelia, *Schweizer Aluminium für Hitlers Krieg? Zur Geschichte der «Alusuisse» 1918-1950*, München: C.H. Beck, 2009.
- REBÉRIOUX Antoine, «Les fondements microéconomiques de la valeur actionnariale: Une revue critique de la littérature», *Revue économique* 56 (1), 2005, p. 51-75.
- REBMANN Frédéric, «Le réseau des commissions extraparlémentaires (1910-2000): essor et déclin d'une expression institutionnelle du néocorporatisme helvétique», *Revue Redes – Revista hispana para el análisis de redes sociales* 21 (10), 2011, p. 498-538.
- REBMANN Frédéric, MACH André, «Commissions extraparlémentaires fédérales», in LADNER Andreas et al.(dir.), *Manuel de l'administration publique suisse*, Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes, 2013, p. 161-176.

- REBMANN Frédéric, GINALSKI Stéphanie, «Le rôle du Vorort dans le processus de législation sur les cartels (1950-1962)», in CORTAT Alain (dir.), *Contribution à une histoire des cartels en Suisse*, Neuchâtel: Athlil, 2010, p. 27-43.
- RIEBEN Henri, NATHUSIUS Martin, BUGGE Ronald, PIFFARETTI Patrick, LAGGER Chantal, «Portraits de 250 entreprises vaudoises», *24 Heures*, Lausanne, 1980.
- RIEDER Katrin, *Netzwerke des Konservatismus. Berner Bürgergemeinde und Patriziat im 19. und 20. Jahrhundert*, Zurich: Chronos, 2008.
- ROBINSON William I., «Global Capitalism Theory and the Emergence of Transnational Elites», *Working Paper UNU-WIDER* 10 (02), 2010, 16 p.; http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/2010/en_GB/wp2010-02/_print/ (consulté le 3.08.2011).
- ROBINSON William I., *A theory of global capitalism: Production, class and state in a transnational world*, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004.
- ROSE Mary B. (éd.), *Family Business*, Aldershot, Brookfield: Edward Elgar, 1995.
- ROSE Mary B., «Introduction», in ROSE Mary B. (éd.), *Family Business*, Aldershot, Brookfield: Edward Elgar, 1995, XIII-XXVI.
- ROTH André-Noël, *Les hauts fonctionnaires de l'administration fédérale suisse. Profils socio-politiques, positions et pouvoir des élites administratives de la Confédération helvétique en 1991*, Genève: Université de Genève, Département de science politique, 1994.
- RUGGABER Willy, «Cinquantième de l'Association suisse de Normalisation», *VSM/SNV Normen Bulletin* 18 (6), 1969, p. 81-92.
- RUIGROK Winfried, GREVE Peder, «The rise of an international market for executive labour», in OXELHEIM Lars, WIHLBORG Clas (dir.), *Markets and compensation for executives in Europe*, Bingley: Emerald Group Publishing, 2008, p. 53-78.
- RUSTERHOLZ Peter, «Maschinenindustrie und Aussenwirtschaftspolitik: die Exportrisikogarantie», in FARAGO Peter, KRIESI Hanspeter (dir.), *Wirtschaftsverbände in der Schweiz. Organisation und Aktivitäten von Wirtschaftsverbänden in vier Sektoren der Industrie*, Grösch: Rüegger, 1986, p. 247-269.
- RUSTERHOLZ Peter, «The Banks in the Centre: Integration in Decentralized Switzerland», in STOKMAN Frans M., ZIEGLER Rolf, SCOTT John (dir.), *Networks of Corporate Power. A Comparative Analysis of Ten Countries*, Cambridge: Polity Press, 1985, p. 131-147.
- SARASIN Philipp, *La ville des bourgeois. Élités et société urbaine à Bâle dans la deuxième moitié du XIX^e siècle*, Paris, Montréal: L'Harmattan, 1998.
- SCHMID Hans Rudolf, *Zwei Pioniere der Elektrotechnik: Max Schiesser, 1880-1975, Emil Haefely, 1866-1939*, Pioniere der Wirtschaft und Technik (30), Zürich: Verein für wirtschaftshistorische Studien, 1976.
- SCHMID Hans Rudolf, KELLER Curt, KELLER Walter, *Drei Zürcher Pioniere: Paul Usteri, Heinrich Zoelly, Karl Bretscher*, Pioniere der Wirtschaft und Technik (19), Zürich: Verein für wirtschaftshistorische Studien, 1968.
- SCHMID Hans Rudolf, *Alfred Zellweger, Uster (1855-1916), Hans Blumer-Ris, Freiburg (1902-1953)*, Pioniere der Wirtschaft und Technik (28), Zurich: Verein für wirtschaftshistorische Studien, 1975.
- SCHMID Hans Rudolf, «Adolf Dätwyler (1883-1958)», in SCHMID Hans Rudolf (dir.), *P. Theodosius Florentini (1808-1865). Dr. ing. Adolf Gutzwiller (1882-1955). Adolf Dätwyler (1883-1958)*, Pioniere der Wirtschaft und Technik (17), Zurich: Verein für wirtschaftshistorische Studien, 1966, p. 79-117.

- SCHMITTER Philippe, STREECK Wolfgang, «The Organization of Business Interests. Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies», *MPfG Discussion Paper* 99 (1), 1999 [1981]; http://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp99-1.pdf (consulté le 03.08.2011).
- SCHMITTER Philippe, STREECK Wolfgang, «Community, Market, State and Associations? The Prospective Governance to Social Order», in SCHMITTER Philippe, STREECK Wolfgang (dir.), *Private Interest Government. Beyond Market and State*, London: Sage, 1985, p. 1-29.
- SCHNEIDER Volker, GROTE Jurgen, «Introduction: Business Associations, Associative Order and Internationalization», in STREECK Wolfgang, GROTE Jurgen, SCHNEIDER Volker, VISSER Jelle L. (dir.), *Governing Interests. Business Associations Facing Internationalization*, London, New York: Routledge, 2006, p. 1-18.
- SCHNYDER Gerhard, *Corporate Governance Reform in Switzerland: Law, Politics and the Social Organization of Business, 1965-2005*, Thèse de doctorat, Faculté des sciences sociales et politiques, Université de Lausanne, 2007.
- SCHNYDER Gerhard, LÜPOLD Martin, MACH André, DAVID Thomas, *The Rise and Decline of the Swiss Company Network During the 20th Century*, Lausanne: IEPI, 2005.
- SCHREINER Jean-Paul, «Le capital financier et le réseau des liaisons personnelles entre les principales sociétés en Suisse», *Revue d'économie industrielle* 29, 1984, p. 78-95.
- SCHRÖTER Harm G., «Small European Nations: Cooperative Capitalism in the Twentieth Century», in CHANDLER Alfred D., AMATORI Franco, HIKINO Takashi (dir.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge: Cambridge University Press, 1997, p. 176-204.
- SCHUMACHER Pascal, «Schnapsbrenner, Fabrikanten, Finanzgenies», *Cash* 45, 2003, p. 18-21.
- SCHWEIZERISCHE BANKIERVEREINIGUNG, *50 Jahre Schweizerische Bankiervereinigung 1912-1962*, Basel, 1962.
- SCOTT John, «Theoretical Framework and Research Design», in STOKMAN Frans M., ZIEGLER Rolf, SCOTT John (dir.), *Networks of Corporate Power. A Comparative Analysis of Ten Countries*, Cambridge: Polity Press, 1985, p. 1-19.
- SCRANTON Philip, «Build a Firm, Start Another: The Bromleys and Family Firm Entrepreneurship in the Philadelphia Region», *Business History* 35 (4), 1993, p. 115-151.
- SEDLMAIER Hans, *Firmenjäger. Wie Raider Unternehmen kaufen, zerschlagen, verschachern*, Frankfurt am Main: Campus, 2003.
- SEGRETO Luciano, «Du “Made in Germany” au “Made in Switzerland”: Les sociétés financières suisses pour l'industrie électrique dans l'entre-deux-guerres», in TÉDÉ Monique (dir.), *Électricité et électrification dans le monde. Actes du deuxième Colloque international d'histoire de l'électricité, Paris, 3-6 juillet 1990*, Paris: PUF, 1992, p. 347-337.
- SIEGRIST Hannes, *Vom Familienbetrieb zum Managerunternehmen. Angestellte und industrielle Organisation am Beispiel der Georg Fischer AG in Schaffhausen 1797-1930*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1981.
- SKLAIR Leslie, «The transnational capitalist class – Theory and empirical research», in SATTLER Friederike, BOYER Christoph (dir.), *European economic elites. Between a new spirit of capitalism and the erosion of state socialism*, Berlin: Duncker & Humblot, 2009, p. 497-522.
- SKLAIR Leslie, *The Transnational Capitalist Class*, Oxford: Blackwell, 2001.
- SLUYTERMAN Keetie E., WINKELMAN Hélène J. M., «The Dutch family firm confronted with Chandler's dynamic of industrial capitalism, 1890-1940», *Business History* 35 (4), 1993, p. 152-183.

- SPILLMANN Till, *Institutionelle Investoren im Recht der (echten) Publikumsgesellschaften*, Zürich, Basel, Genf : Schulthess, 2004.
- STADLIN Paul, «Aus der Geschichte der Metallwarenfabrik Zug», *Zuger Neujahrsblatt*, 1980, p. 11-28.
- STAPLES Clifford L., «Board globalisation in the world's largest TNCs 1993-2005», *Corporate Governance: An International Review* 15 (2), 2007, p. 311-321.
- STAPLES Clifford L., «Boards interlocks and the study of the transnational capitalist class», *Journal of world-systems research* 11 (2), 2006, p. 309-319.
- STEIGMEIER Andreas, *Power on : Elektrowatt, 1895-1995*, Zürich : Elektrowatt, 1995.
- STEINMANN Otto (éd.), *Arbeitgeberpolitik gestern und heute : Festschrift zum fünfzigjährigen Bestehen des Zentralverbandes schweizerischer Arbeitgeber-Organisationen, 1908-1958*, Zürich : Zentralverbandes schweizerischer Arbeitgeber-Organisationen, 1958.
- STOKMAN Frans M., WASSEUR Frans W., «National Networks in 1976: A Structural Comparison», in STOKMAN Frans M., ZIEGLER Rolf, SCOTT John (dir.), *Networks of Corporate Power. A Comparative Analysis of Ten Countries*, Cambridge : Polity Press, 1985, p. 20-44.
- STOKMAN Frans M., ZIEGLER Rolf, SCOTT John, *Networks of Corporate Power. A Comparative Analysis of Ten Countries*, Cambridge : Polity Press, 1985.
- STRECK Wolfgang, VISSER Jelle, «Conclusions: Organized Business Facing Internationalization», in STRECK Wolfgang, GROTE Jurgen, SCHNEIDER Volker, VISSER Jelle L. (dir.), *Governing Interests. Business Associations Facing Internationalization*, London, New York : Routledge, 2006, p. 242-272.
- STRECK Wolfgang, YAMAMURA KOZO, *The origins of nonliberal capitalism : Germany and Japan in comparison*, Ithaca : Cornell University Press, 2001.
- STREHLE Res, *Die Bührlé Saga. Festschrift zum 65. Geburtstag des letzten aktiven Familiensprosses in einer weltberühmten Waffenschmiede*, Zurich : Limmat, 1986.
- STUCKI Lorenz, *L'empire occulte. Les secrets de la puissance helvétique*, Paris : Robert Laffont, 1970.
- STUDER Brigitte, «“L'État c'est l'homme” : politique, citoyenneté et genre dans le débat autour du suffrage féminin après 1945», *Revue suisse d'histoire* (46), 1996, p. 356-382.
- TÉDÉ Monique (éd.), *Électricité et électrification dans le monde. Actes du deuxième Colloque international d'histoire de l'électricité, Paris, 3-6 juillet 1990*, Paris : PUF, 1992.
- TISSOT Laurent, E. Paillard & C^{ie}, SA. *Une entreprise vaudoise de petite mécanique 1920-1945. Entreprise familiale, diversification industrielle et innovation technologique*, Cousset : Delval, 1987.
- TISSOT Laurent, «E. Paillard & C^{ie} SA : une entreprise vaudoise face à l'innovation (1880-1940)», *Cahiers internationaux d'histoire économique et sociale* 18, 1986, p. 331-339.
- TRAMPUSCH Christine, MACH André, *Switzerland in Europe. Continuity and change in the Swiss political economy*, London : Routledge, 2011.
- TSCHUMI Hans, *L'Union suisse des arts et métiers, 1879-1929 : ouvrage publié pour le cinquantenaire de l'Union*, Lausanne, 1929.
- URIO Paolo, BAUMANN Elisabeth, ARIGONI Gabriella, JOYE Dominique, *Sociologie politique de la haute administration publique de la Suisse*, Paris : Economica, 1989.
- URNER Klaus, *Die Deutschen in der Schweiz. Von den Anfängen der Kolonienbildung bis zum Ausbruch des Ersten Weltkrieges*, Frauenfeld und Stuttgart : Huber, 1976.

- USEEM Michael, *Investor capitalism*. New York : Basic books, 1996.
- USEEM Michael, *The Inner Circle. Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the US and UK*, New York, Oxford : Oxford University Press, 1984.
- USEEM Michael, «Corporations and the Corporate Elite», *Annual Review of Sociology* 6, 1980, p. 41-77.
- VAN VEEN Kees, MARSMAN Ilse, «How international are executive boards of MNC's? Nationality diversity in 15 European countries», *European Management Journal* 26 (3), 2008, p. 188-198.
- VARONE Frédéric, «L'administration fédérale», in KLÖTI Ulrich, KNOEPFEL Peter, KRIESI Hanspeter (dir.), *Handbuch der Schweizer Politik*, Zurich : Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2006, p. 289-316.
- VILLALONGA Belén, AMIT Raphael, «How Are U.S. Family Firms Controlled?», *The Review of Financial Studies* 22 (8), 2009, p. 3047-3091.
- VITOLS Sigurt, «The Origins of Bank-Based and Market-Based Financial Systems : Germany, Japan, and the United States», in STREECK Wolfgang, YAMAMURA Kozo, *The origins of nonliberal capitalism : Germany and Japan in comparison*, Ithaca : Cornell University Press, 2001, p. 171-199.
- WAGNER Anne-Catherine, «Les élites managériales de la mondialisation : angles d'approche et catégories d'analyse», *Entreprises et histoire* 41, 2005, p. 15-23.
- WEHRLI Bernhard, *Le Vorort, mythe ou réalité. Histoire de l'Union suisse du commerce et de l'industrie*, Neuchâtel : La Braconnière, 1972.
- WIDMER Frédéric, *La coordination patronale face à la financiarisation. Les nouvelles règles du jeu dans l'industrie suisse des machines*, Zurich : Seismo, 2012.
- WIDMER Frédéric, «Institutional investors, corporate elites and the building of a market for corporate control», *Socio-Economic Review* 9, 2011, p. 671-697.
- WIESLI Reto, «Switzerland: The Militia Myth and Incomplete Professionalization», in BORCHERT Jens, ZEISS Jürgen (dir.), *The Political Class in Advanced Democracies*, Oxford : Oxford University Press, 2003, p. 374-392.
- WINDOLF Paul, «Coordination and control in corporate networks : United States and Germany in comparison, 1896-1938», *European Sociological Review* 25 (4), 2009, p. 443-457.
- WINDOLF Paul, NOLLERT Michael, «Institutionen, Interessen, Netzwerke : Unternehmensverflechtung im internationalen Vergleich», *Politische Vierteljahresschif* 42 (1), 2001, p. 51-78.
- WIPF Hans Ulrich, *Georg Fischer AG, 1930-1945: ein Schweizer Industrieunternehmen im Spannungsfeld Europas*, Zürich : Chronos, 2001.
- WIPF Hans Ulrich, KÖNIG Mario, KNOEPFLI Adrian, *Saurer : vom Ostschweizer Kleinbetrieb zum internationalen Technologiekonzern*, Baden : hier+jetzt, 2003.
- Z'GRAGGEN Heidi, *Die Professionalisierung von Parlamenten im historischen und internationalen Vergleich*, Bern : Haupt, 2009.
- ZEITLIN Maurice, «Corporate Ownership and Control: The Large Corporation and the Capitalist Class», *American Journal of Sociology* 79 (5), 1974, p. 1073-1119.
- ZEITLIN Maurice, EWEN Lynda Ann, RATCLIFF Richard Earl, «“New Princes” for Old? The Large Corporation and the Capitalist Class in Chile», *American Journal of Sociology* 80 (1), 1974, p. 87-123.

INDEX

A

- ABB. *Voir* BBC/ABB
Abegg, famille 47
Aberegg, Otto 143
Abt, Roman 211
Accu Oerlikon 83
Actiengesellschaft Email- und
Metallwarenfabrik Zug. *Voir*
Metallwaren Zug
Ador, Gustave 123
Aeppli, Oswald 191
Actingen 130
Agie Charmilles 82
Alcan 236, 244
Alcatel 83, 121, 147, 148
Algroup. *Voir* Aluminium Industrie Aktien
Gesellschaft (AIAG)/Alusuisse
Alimentana 271
Alioth, entreprise 78, 82, 183, 184, 195
Alioth, Ludwig Rudolf 78, 183
Allemagne 26, 33, 34, 37, 42, 43, 45, 46, 52,
55, 66, 73, 78, 104, 112, 123, 125, 126,
134, 136, 139, 141, 170, 182, 185, 186,
189, 196, 220, 225, 229, 235, 237, 238,
243, 245, 247, 253, 276
Allende, Fermín 108
Allgemeine Electricität-Gesellschaft (AEG)
182
Also AG 116
Alstom Power 236
Altdorf 127, 128
Aluminium Industrie Aktien Gesellschaft
(AIAG)/Alusuisse 11, 14, 45, 75, 98,
103, 109, 125, 133, 134, 138, 139, 140,
161, 171, 173, 174, 175, 181, 182, 191,
202, 205, 206, 207, 235, 236, 237
Alusuisse. *Voir* Aluminium Industrie Aktien
Gesellschaft (AIAG)/Alusuisse
AMAG 47
Anda-Bührle, Hortense 126, 127, 220, 238
Angleterre 36, 48, 122, 136, 243
Anlagewerte 255
Appareillage Gardy SA (Gardy) 82, 190
Apples 79, 106
Arbeitgeberverband schweizerischer
Maschinen- und Metallindustrieller
(ASM) 79, 193, 197, 198, 199, 200, 201,
202, 203, 204, 205, 208, 210, 272
Arbon 76, 141
Argovie 78, 141
Asea AB 79, 152, 236
Association suisse des banquiers (ASB) 50,
51, 80, 189, 206, 207, 208, 257, 258, 277
Asuag 63, 175
Atel 272
Ateliers Charmilles 79, 82, 104, 147, 148, 152

Ateliers de Construction Mécanique de
Vevey (ACMV) 79, 82
Ateliers de Sécheron 78, 185, 186
Aubert & C^{ie}. *Voir* Cossonay, entreprise
Aubert, Jean Marcel 78, 98, 121
Autriche 139, 141

B

Baden 78, 92, 134, 211, 235
Bâle 50, 51, 78, 91, 115, 129, 183, 192, 206,
243, 246, 255
Bally, Carl Franz 237
Bally, entreprise 73, 146, 159
Bally, famille 47
Bâloise Assurance 175, 220, 255
Balsthal 114
Bank am Bellevue 236
Bank in Winterthur. *Voir* Union de banques
suisse (UBS)
Banque Brupbacher 136
Banque Leu & C^{ie} 137
Banque nationale suisse (BNS) 15, 81, 166,
214, 225, 228, 240, 272
Banque Sarasin 137
Barnevik, Percy 235, 236
Bauer, Michel 247
Bauunternehmung AG Heinr. Hatt-Haller 110
BBC/ABB 14, 16, 45, 77, 78, 79, 82, 86, 92,
98, 103, 104, 109, 133, 134, 135, 136,
137, 138, 140, 143, 149, 150, 152, 161,
171, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 181,
182, 183, 184, 191, 193, 195, 196, 202,
205, 206, 208, 226, 232, 233, 235, 236,
237, 238, 244, 245, 254, 258, 272, 275
BB Industrie Holding (BBI) 236
Bechtler, Andreas H. 254
Bechtler, famille 98, 128, 129, 132, 192,
257, 280
Bechtler, Rudolf C. 129
Bechtler-Staub, Elisabeth 129, 132, 223
Bechtler-Staub, Hans 129, 130, 132, 223
Bechtler, Thomas W. 129
Bechtler, Walter 129
Belgique 15, 37
Bergeron, Louis 27, 107, 245
Berle, Adolf A. 12, 17, 27, 28, 29, 36, 60,
61, 62
Berne 205
Bertarelli 38
Berthoud, Borel & C^{ie}. *Voir* Cortaillod,
entreprise
Berthoud, Edouard 120
Bienne 162
Billeter, Geneviève 15, 19, 71, 212, 222,
230, 243
Bissig, Hans 129
Blocher, Christoph 265
Bloch, famille 139
Bobst, entreprise 14, 98, 103, 104, 113, 114,
171, 213, 223, 246, 248, 276, 279
Bobst, famille 109, 113, 114, 117, 118
Bobst, Henri 103, 114, 223
Bobst, Jacques 114
Bobst, Jean-Pascal 114, 280
Bobst, Joseph 114, 171
Bobst, Josette 114
Bobst, Otto 114
Bodmer, famille 47
Bodmer-Vogel, Leo 205
Boillat SA 75, 82, 161
Boner-Brown, Alice Kathrine 135
Boner-Brown, Georges 135, 137
Bonnard, famille 38, 116, 279
Bonnard, Luc 116, 279
Bonnard-Schindler, Jean 116, 119, 223, 246,
258
Bonnard-Schindler, Marianne 116
Borel, Daniel 106
Borel, famille 258
Borel, François 120
Borel, Gustave-Adolphe 189
Borgatti, Steven P. 251
Borgeaud, Pierre 112, 206
Bourdieu, Pierre 229, 244
Boveri-Baumann, Victoire 235
Boveri-Baumann, Walter 78, 103, 134, 135,
138, 176, 182, 183, 213, 235, 245, 254,
258

- Boveri-Boner, Theodor 135, 136, 138, 205, 211, 245, 272
- Boveri-Boner, Yvonne 135
- Boveri, famille 47, 137, 150, 257
- Boveri, Walter E. 136, 137, 138, 196, 245, 275
- Braginsky, René 147, 148, 152
- Bremi, Ulrich 210
- Bretscher, Karl 232
- British Aluminium Company 140
- Brown, Charles 77, 78
- Brown, Charles Eugen Lancelot 78, 103, 134, 135, 235
- Brown, famille 137, 257
- Brown-Sulzer, Sidney William 103, 135, 137, 138, 183, 235, 258
- Brügglen 130
- Brunner-Gyr, Andreas 148, 211, 223, 224
- Brunner-Gyr, Elisabeth 223
- Brupbacher, C. J. 137
- Bucher-Bechtler, Anton H. 129
- Bucher, entreprise 84, 98, 104, 110, 111, 142, 150, 157, 171, 176, 223, 246, 276, 280
- Bucher, famille 109, 111, 117
- Bucher-Guyer, Jean 39, 110, 111, 119, 171, 176, 223, 276
- Bucher-Guyer, Louise 110, 111
- Bucher, Heinrich 84, 111
- Bucher, Heinrich II 111
- Bucher-Manz, Johann 39, 85, 110, 111, 171
- Buddenbrook 107, 108, 109
- Bühler-Charles, Eva 220
- Bühler-Doss, Olga Marie 118
- Bühler, famille 47, 93, 109, 113, 115, 118, 257
- Bühler-Forter, Adolf 114, 118, 211
- Bühler, Friedrich Theodor 118
- Bühler-Naef, Adolf 77, 114, 115, 220
- Bühler, Otto 115, 118
- Bühler, Robert 115, 191
- Bühler-Robert, René 210, 254
- Bühler, Théodore 115
- Bühler, Urs 115, 177, 220, 263
- Buhofer, Heinz 113
- Buhofer, Heinz Martin 113
- Bührer-Sulzer, Julius 103
- Bührle, Dieter 103, 126, 127, 220, 235, 238
- Bührle, Emil Georg 98, 119, 125, 126, 127, 132, 220, 235, 238, 241
- Bührle, famille 47, 126, 127, 159, 280
- Bürgin, Emil 78, 183
- Burnham, James 28
- Buss, Albert 161, 192
- Buss, Alfred 161
- Buss, entreprise 82, 161, 192
- BZ Bank 152
- BZ group 152, 236

C

- Caron, François 30
- Carroll, William 88
- Cassis, Youssef 15, 221, 230, 240
- Casson, Mark 62, 64
- Castella, Paul 123
- Chadeau, Emmanuel 32
- Chandler, Alfred D. 20, 28, 32, 33, 72, 244
- Charmilles Technologies SA. *Voir* Agie Charmilles
- Chemins de fer fédéraux (CFF) 78, 222
- Chippis 139
- Church, Roy 33
- Ciba 195, 206, 220, 255, 271
- Colemann, James S. 251
- Colli, Andrea 14, 62, 64, 101
- Columbus AG. *Voir* Motor-Columbus
- Compagnie de l'industrie Électrique. *Voir* Ateliers de Sécheron
- Confédération des syndicats chrétiens suisses (CSCS) 80
- Contraves AG 126, 127
- Cortailod, entreprise 14, 78, 83, 98, 104, 109, 120, 121, 132, 133, 134, 144, 146, 147, 148, 151, 152, 154, 161, 175, 185, 186, 189, 190, 192, 195, 223, 224, 228, 231, 254, 255, 277, 278
- Cortailod (NE) 78, 120
- Cortat, Alain 40, 45

Corti, Robert 187
 Cossonay, entreprise 82, 83, 98, 104, 109,
 120, 121, 132, 133, 144, 146, 147, 148,
 151, 152, 161, 185, 189, 192, 195, 255,
 275, 277
 Cossonay (VD) 78, 121
 Coulon, Albert de 255
 Coulon, de, famille 98, 109, 120, 121, 132,
 147, 148, 175, 189, 257, 258
 Coulon-de Pury, Jeanne de 255
 Coulon-de Pury, Rodolphe de 255
 Coulon, Eugène de 121, 189, 223, 224, 228
 Coulon, Henry Frédéric de 120
 Coulon, Marcel de 121, 189, 210
 Coulon, Paul de 120
 Coulon, Sydney de 121, 175, 210, 224
 Crédit suisse 137, 149, 166, 182, 187, 191,
 205, 209, 255, 258, 263, 271
 Cromme, Gerhard 238
 Cunningham, Jeffrey 238

D

Dahrendorf, Ralf 28
 Danemark 45, 230, 234
 Dätwyler, Adolf 98, 99, 119, 127, 128, 132,
 176, 220, 224, 246
 Dätwyler, entreprise 14, 98, 100, 104, 109,
 125, 127, 128, 131, 132, 150, 157, 176,
 194, 220, 246, 275, 279, 280
 Dätwyler, famille 47, 280
 Dätwyler-Gamma, Selina 128, 132, 220
 Dätwyler, Gottfried 127
 Dätwyler, Max 128, 280
 Dätwyler, Peter 128
 Dätwyler, Ulrich 99, 128, 263
 Daumas, Jean-Claude 106
 David, Thomas 55, 211, 225, 234, 247
 Davoine, Eric 234
 Denner 47
 Dirlwanger, Dominique 70
 Disetronic 83, 104, 106
 Donzé, Pierre-Yves 15
 Dormann, Jürgen 238

Dubied, entreprise 82, 162, 271
 Dubied, Henri-Edouard 162
 Dübi, Ernst 131, 190, 202, 226, 231, 254,
 272
 Dübi, famille 130, 131
 Dübi, Johann 130, 131, 231, 232
 Dübi-Müller, Gertrud 131
 Dübi-Munzinger, Anna 131
 Dübi, Otto 131
 Dubois, Albert 142, 144, 189, 205, 275
 Dubois, Léopold 142, 144, 184, 187, 222,
 255, 275
 Dürler, Alfred 125, 126

E

Ebauches 175
 Ebner, Martin 147, 152, 158, 236, 263, 265
 Economiesuisse 203
 Edimbourg 223
 Égypte 122
 Ehrenberg, Wilhelm 128
 Elektrobank 83, 182, 186, 187, 258
 Elektrowatt 83, 104, 149, 182
 Elektrowerte 254
 Ernst-Blumer, Rudolf 137, 187, 188, 254
 Ernst-Reinhart, Rudolf 187
 Ernst-Sulzer, Helene Elisabeth 188
 Ernst-Sulzer, Richard 188
 Escher, Albert 143
 Escher, famille 47
 Escher, Hans Caspar 76
 Escher Wyss 76, 77, 79, 82, 139
 Espagne 66
 États-Unis 27, 28, 29, 30, 33, 37, 42, 46, 47,
 48, 50, 62, 73, 78, 144, 232, 243
 European Round Table of Industrialists 208,
 281

F

Faesch & Pictet. *Voir Ateliers Charmilles*
 Fédération des industries horlogères suisse
 (FH) 199
 Feer-Sulzer, Emil Walther 224

- Feller, Kurt 194
 Finez, Jean 251
 Finlande 45, 234
 Firestone 128, 210
 Fischer, famille 109, 111, 123, 124, 150
 Fischer, Georg A. 124
 Fischer, Georg II 74, 123
 Fischer, Georg III 74, 124
 Fischer, Heinrich 248
 Fischer, Johann Conrad 74, 123
 Fischer-Pfister, Emma 124
 Flemming, Manfred 238
 Fleurier Watch Co SA 39
 FM Mauvoisin 272
 Fohlen, Claude 27
 France 12, 15, 26, 33, 34, 38, 49, 61, 73, 120, 134, 136, 225, 229, 243, 247, 251, 252
 François, Pierre 251
 Frédéric Guillaume II 120
 Fretz, Hans 162
 Frey-Auckenthaler, Oskar 122, 205
 Frey, Bernhard Conrad 122
 Frey, famille 93, 98, 121, 122
 Frey & fils 122
 Frey-Jezler, Elisabetha Wilhelmina 122
 Frey-Jezler, Hermann 122, 131, 174
 Frey, Johann Rudolf 122
 Frey, Julius 257
 Frey, René 122
 Funk, Fritz 103, 134, 135, 137, 138, 183, 235, 258
 Funk, Fritz jr. 138, 176
- G**
- Gamma, Martin 128
 Gamper, Ernst 191
 Geberit 83, 104, 194
 Geigy, entreprise 51, 258
 General Electric 136, 137
 Genève 78, 91, 122, 244, 245
 Georg Fischer 14, 16, 39, 40, 45, 82, 92, 98, 103, 104, 111, 123, 124, 131, 132, 133, 134, 143, 144, 150, 156, 157, 161, 171, 173, 174, 181, 183, 186, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 196, 202, 205, 206, 210, 214, 220, 238, 255, 263, 275
 Germann, Raimund 212
 Giovanoli, Fritz 47
 Girod NE 83
 Glencore 116
 Grande-Bretagne 29, 33, 73, 229, 234, 247
 Grenier, William 121
 Gretag imaging 83, 104
 Gross, Heinrich Daniel 141
 Grünberg, Hubertus von 238
 Guex, Sébastien 15, 228
 Gugelmann, Maria Anna 127
 Guisolan, Jérôme 225
 Gupfen 77
 Gyr, Adelrich 148
 Gyr, Karl Heinrich 148, 220, 223, 224, 235, 238
 Gyr-Schlüter, Frieda 220, 224, 238
- H**
- Haefner, Walter 47
 Hahn, Rainer 238
 Hall, Peter 41, 42
 Halm, Fritz 205
 Halter, Oskar 141
 Hannah, Leslie 33
 Hartmann, Michael 229, 248
 Hasler/Ascom 14, 98, 100, 104, 109, 133, 140, 143, 152, 156, 160, 173, 206, 232, 233, 238
 Hasler, Gustav 143, 152, 220, 228, 229
 Hasler, Gustav Adolf 39, 143
 Hasler-Simpson, Marie 143, 220
 Hatt-Bucher, Hanny 110, 111, 223
 Hatt-Bucher, Heinrich 110
 Hatt-Bucher, Lou 110
 Hatt-Bucher, Rolf 110, 111, 223
 Hatt, famille 110

- Hatt-Haller, entreprise 110
 Hatt-Haller, Heinrich 223
 Hauser, Anita 110
 Hauser-Bucher, Alice 110, 111, 223
 Hauser-Bucher, Walter 110, 111, 119, 176, 223, 276
 Hauser, famille 111
 Hauser, Hans U. 110, 111
 Hauser-Hürlimann, Rudolf 246
 Hauser, Rudolf 110, 111
 Hauser, Thomas W. 110, 111
 Hauser, Walter 110
 Hayek, Nayla 64
 Hayek, Nick 64
 Hayek, Nicolas 63, 64
 Heemskerck, Eelke 20, 251, 263
 Hegner-Saurer, Carl August 142, 143
 Hegner-Saurer, Elisabeth Nelly 142
 Hergiswil 115
 Hermes Precisa International (HPI) 82
 Hérout, Paul 139
 Herrigel, Gary 42
 Hesta 82, 129, 192, 254
 Heusser-Staub, Jakob 83, 129, 130, 132, 223
 Hilferding, Rudolf 43
 Hirsch, Jean-Pierre 17, 221
 Hoechst 238
 Hoffmann, famille 49, 61
 Höhler, Gertrud 220, 238, 255, 265
 Hohl, Marcela 15
 Holcim 116
 Holderbank 138, 149, 275
 Hollande. *Voir* Pays-Bas
 Holliger, Carl M. 47
 Holzach, Robert 191, 254
 Homberger, famille 93, 131
 Homberger-Frei, Eugen 124
 Homberger, Hans 98
 Homberger, Heinrich 124
 Homberger-Rauschenbach, Ernst 98, 103, 123, 124, 125, 131, 132, 191, 214, 238
 Homberger-Rauschenbach, Margaretha 124
 Homberger, Wilhelm 124
 Honegger, Caspar 76, 173
 Honegger, famille 93
 Honegger, Salomon 76
 Höpflinger, François 47
 Huber-Escher, Max 11, 103, 139, 140, 211
 Huber-Stockar, Emil 173, 175
 Huber-Werdmüller, Peter Emil 103, 125, 139, 140, 174, 202
 Hürlimann, Gustav 125, 126
 Huwyler, Anna 116
- I**
- Ilg, Conrad 202
 Imfeld, Karl 142
 Imhof, Marcel 149
 Incentive Investment 82, 147
 Inde 129
 Indes orientales 124
 International Chamber of Commerce 208
 Italie 34, 122, 134
- J**
- Jaberg-Jaggi, Paul 187, 189, 258
 Jackson, Gregory 46
 James, Harold 34
 Japon 18, 33, 42, 46, 145, 189, 196
 Jeker, Robert A. 149, 205, 263
 Jéquier, François 39
 Jöhr, Adolf 137
 Joly, Hervé 15, 63, 64, 86, 119, 229, 231, 245, 276
- K**
- Kaba AG 210
 Kaelble, Hartmut 229
 Kalbermatten-Bobst, Bruno de 114, 223, 224, 246
 Kalbermatten-Bobst, Josette 246
 Kalbermatten, Thierry de 103, 114, 246
 Kamras, Mikael 239
 Kappel 124

Karlsruhe 245
 Khouja, Mohamad 238
 Kindle, Fred 244
 Kissling, Willy 159
 Kleinewefers, Jan 238
 Knoepfli, Adrian 140
 Kocka, Jürgen 26
 Koechlin, famille 258
 Koechlin-Sarasin, Samuel 258
 Koechlin-Vischer, Carl 50, 206, 258
 Koerbe, Eberhard von 238
 Koopmann, Andreas 103, 114, 248
 Kudelski, entreprise 38, 83, 104, 106
 Kudelski, Stefan 106
 Kuhn, Jacob 98, 128, 130

L

Lagardère, Arnaud 62
 Landes, David S. 26, 27, 32
 Landis & Gyr 14, 83, 98, 104, 109, 133,
 144, 148, 151, 154, 161, 192, 206, 220,
 223, 224, 235, 238, 277, 279
 Landis, Heinrich 148
 La Porta, Rafael 35, 38, 63
 Lausanne 78, 106, 114, 122, 241, 242, 244,
 246, 248, 255
 Lauster, Immanuel 238
 Lazonick, William 29
 Le Coultre, famille 39
 Leister, Rolf 238
 Leistner, Fritz. *Voir* Mielke, Erich
 Lemercier, Claire 231
 Lévy-Leboyer, Maurice 27
 Liège 245
 Lindahl, Göran 235, 236
 Logitech 79, 83, 104, 106
 Londres 124
 Lonza 104, 152, 236
 Lübeck 107
 Lubinski, Christina 104, 107
 Lucerne 74, 115
 Ludwigshafen 112
 Luwa. *Voir* Zellweger Uster/Luwa

M

Maag, entreprise 83, 162, 265, 271
 Maag, famille 106
 Maag, Max 162
 Maag, Rudolf 106
 Magdebourg 125
 Magdeburger Werkzeugmaschinenfabrik
 125
 Mahler-Saurer, Emil 142
 Mahler-Saurer, Marie 142
 Mann, Thomas 107, 108
 Manz-Bucher, Katharina 111
 Marchionne, Sergio 236, 265
 Marini, Giacomo 106
 Maschinenfabrik Oerlikon (MFO) 78, 82,
 124, 125, 135, 139, 173, 174, 202
 Maschinenfabrik Rüti. *Voir* MF Honegger
 Mastin, Jean-Luc 160
 Matthey, Georges-Adrien 147, 148
 Maucher, Helmut 280
 Mayer, Michael 247
 Mazbouri, Malik 222
 McKinsey 146
 Means, Gardiner C. 12, 17, 27, 28, 29, 36,
 60, 61, 62
 Meier, Walter 103
 Meisterschwanden 141
 Mercier, famille 114
 Merck 38
 Merz-Rieter, Walter 141
 Metallgesellschaft AG 255
 Metallwaren Zug 14, 98, 103, 104, 111, 113,
 125, 134, 173, 175, 176, 202, 223, 279,
 280
 Metallwerke Dornach 75, 82, 121, 161, 190
 Metallwerke Selve 82, 161
 Metallwerte 182, 254, 255
 Metro International 116
 Meuron & Cuénod 78
 MF Bühler 14, 77, 98, 104, 113, 114, 117,
 118, 119, 150, 151, 156, 177, 206, 220,
 254, 279, 280
 MF Honegger 76, 82, 125, 173, 175, 176
 Michel, Willhelm 106

Micronas 83, 104
 Mihatsch, Peter 238
 Mijnsen-Gyr, Suzanne 220
 Mikron 83
 Mills, Wright C. 19, 250, 251
 Mizruchi, Mark 28, 88, 90
 Montreux 78
 Moos, Alois von 118
 Moos, André von 110, 149
 Moos, Edouard von 118, 245
 Moos, Franz Xaver von 74, 109
 Moos, Ludwig von 74, 85, 109, 245
 Moos, Moritz von 118, 245
 Moos-Schobinger, Ludwig von 85
 Moos, von, famille 39, 109, 117, 118, 149, 150, 245
 Moos, Walter von 110, 245
 Moser, Heinrich 77, 121
 Mosimann, Philip 110
 Motor AG. *Voir* Motor-Columbus
 Motor-Columbus 137, 138, 175, 176, 182, 187, 254, 258, 272
 Müller, Josef 131
 Müller, Margrit 39, 245, 276
 Müller-Möhl, Ernst 147, 152, 156, 236
 Müller & Schweizer 131
 Munzinger-Ziegler, Oskar 131

N

Naef-Dätwyler, Ernst 224, 246
 Naef-Dätwyler, Marie 224
 Naville, Louis 125, 126
 Naville-Muralt, Henri A. 134, 137, 138, 175
 Naville-Neher, Charlotte 139
 Naville-Neher, Gustave 137, 139, 140, 173, 175, 205
 Naville-Vogel, Robert 139, 140
 Neher, Bernard 122
 Neher, Georg 139
 Neher, Johann Georg 139
 Neher, Robert 122, 173, 242
 Neher-Stokar, Johann Conrad 77, 121, 122

Nestlé, entreprise 244, 281
 Nestlé, Henri 237
 Neuchâtel 222, 255
 Neudörffer, Heinrich 127
 Neuhausen am Rheinfall 75, 77, 121, 139
 Nexans 83, 148
 Niedertöss 76
 Niederweningen 84
 Niesz, Henri 138
 Nizzola, Agostino 138
 Nollert, Michael 166, 252
 Norvège 38, 45, 234

O

OC Oerlikon. *Voir* Oerlikon-Bührle/Unaxis
 Oederlin-Ziegler, Friedrich 224
 Oeri, famille 49, 61
 Oerlikon-Bührle/Unaxis 14, 64, 73, 77, 98, 100, 103, 104, 109, 125, 126, 127, 132, 156, 158, 159, 173, 220, 235, 238, 254, 275, 279, 280
 Olten 131
 Omni Holding 82, 147, 152
 Orion SA 162
 Ott, Florence 221
 Oxford 245

P

Paillard, entreprise 39, 82, 118, 161
 Paillard, famille 39, 161
 Palmer, Eduard 237
 Paris 130, 243
 Pars Finanz 82, 115
 Parti démocrate-chrétien (PDC) 81, 210
 Parti des paysans, artisans et bourgeois (PAB). *Voir* Union démocratique du centre (UDC)
 Parti libéral 210
 Parti radical-démocratique (PRD) 81, 210, 211
 Parti socialiste suisse (PSS) 47, 81
 Pasquier, Thierry du 148

Pays-Bas 20, 32, 37, 38, 45, 66, 234, 251,
252, 263, 264
Pema Holding 280
Pennsylvanie 246
Perrot, Aloys de 148
Perrot-de Coulon, Raoul de 121, 223
Perrot, de, famille 121
Peyer, Bernhard 122
Peyer im Hof, Friedrich 77, 121
Pforzheim 125
Phonak 83, 104, 105, 106
Pilatus 159
Planta-Ehinger, Louis von 206
Pollux 47
Pratteln 115, 128, 210
Precisa AG 82, 161
Pury & C^{ie}, banque 255
Pury-de Coulon, Suzanne de 255
Pury, Edouard de 255
Pury, Robert de 254, 255
Pury-Wavre, Louise Marie de 255

R

Rauschenbach, entreprise 124
Rauschenbach, Hans 125
Rauschenbach, Johannes 124
Reinhart, Paul 188
Reinhart-Sulzer, Ida 188
Renova 280
Reynier, Michel de 148
Rey, Werner K. 146, 147, 152, 161
Rheinfelden 124
Richner, Fritz 191, 254, 258
Rieter, Benno 141, 142
Rieter, Bruno Arthur 141
Rieter-Dölly, Oskar 141
Rieter, entreprise 75, 76, 79, 98, 100, 104,
108, 111, 133, 140, 143, 150, 152, 160,
179, 181, 183, 187, 194, 238, 255
Rieter, famille 108, 109, 111
Rieter-Fenner, Heinrich 141
Rieter, Fridolf 141
Rieter, Heinrich 76, 140

Rieter, Heinrich Emil 141
Rieter, Heinrich II 140
Rieter, Hippolyt 142
Rieter, Johann Jacob 75, 140
Rieter-Wilson, Max 141
Rigaud, Edouard 123
Rigaud, Marie Anne Charlotte 123
Rihs, Ernst 106
Rive, Auguste de la 99, 122, 123, 131
Rocca, Agostino 238
Roche, entreprise 49, 61, 106, 116
Roll, Franz von 130
Roll, Ludwig von 74, 130
Rubli, Emil 223
Rubli-Weber, Hans 103, 113, 223
Ruigrok, Winfried 234
Rumsfeld, Donald 238
Rusterholz, Peter 166
Rüti 76
Rüttimann-Bobst, Walter 213

S

Saint-Gall 38, 77, 141
Sammet, Rolf 238
Sarasin, Alfred 137, 184
Sarasin, famille 47
Sarasin, Philipp 221, 222, 276
Saurer, Adolph 141, 214
Saurer, Anton 141
Saurer, Emil 141
Saurer, entreprise 40, 76, 77, 98, 104, 113,
133, 140, 141, 143, 152, 160, 179, 188,
189, 205, 206, 214, 235, 236, 238, 248,
271, 276, 280
Saurer, famille 109, 142
Saurer, Franz 76, 141
Saurer, Hippolyt 141, 142, 144, 276
Sauter, entreprise 83
Schaffner, Markus 280
Schaffhouse 74, 93, 112, 121, 122, 124,
181, 186
Schiesser-Pedullat, Edith 232
Schiesser-Pelludat, Max 232

- Schindler, Alfred Friedrich 116, 228, 229, 245, 246
- Schindler, Alfred Nikolaus 116, 246, 279
- Schindler, Alfred Robert 116, 223, 229, 245, 246
- Schindler, Dietrich 139
- Schindler, entreprise 38, 51, 82, 83, 98, 104, 115, 119, 158, 176, 223, 238, 246, 258, 279
- Schindler-Escher, Friedrich Martin 139, 140
- Schindler, famille 38, 47, 83, 109, 113, 115, 116, 257, 279
- Schindler, Robert 115, 116
- Schindler, Zeno 116, 119
- Schlüter-Ceresole, Otto Hermann 224, 235
- Schmidheiny, famille 47
- Schmidheiny, Max 138, 144, 149, 275
- Schmidheiny, Stephan 149, 150, 279
- Schmid-Schillig, Franz 127
- Schmidt, Ulrich 238
- Schmitter, Philippe 198
- Schnorf, famille 139
- Schnyder, Gerhard 166, 168, 179, 252
- Schöpfer, Robert 211
- Schreiner, Jean-Paul 166
- Schröter, Harm G. 44
- Schulthess, Hans von 137
- Schulthess, von, famille 47
- Schwarzenbach, famille 47, 258
- Schwarzenbach, James 50
- Schwarzenbach-Veillon, Hans 258
- Schwarzenbach-Wille, Alfred 258
- Schweizerische Draht- und Gummiwerke AG. *Voir* Dätwyler, entreprise
- Schweizerische Gesellschaft für Metallwerte. *Voir* Metallwerte
- Schweizerische Industrie-Gesellschaft (SIG) 14, 77, 98, 104, 109, 121, 122, 131, 133, 139, 144, 156, 173, 174, 181, 183, 186, 188, 193, 194, 202, 205, 243, 275
- Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik (SLM) 77, 78, 82, 181, 183, 271
- Schweizerische Wagonsfabrik AG (Schlieren) 82, 115, 191
- Schweizerische Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon (SWO). *Voir* Oerlikon-Bührle/Unaxis
- Schweri, Karl 47
- Schwytz 115
- Scintilla 83, 104, 186, 188, 194
- Scott, John 18, 88
- Scranton, Philip 33
- Segreto, Luciano 186
- Selve, Else 161
- Selve, entreprise 75
- Selve, Gustav 161
- Selve, Walther 161
- Serono 38, 236
- SEZ 83, 104
- Siebnen 76
- Siemens 123, 149
- Sigg, Adolf W. 116
- Sigg, Adolph 116, 245
- Sigg, famille 116
- Sigg, Uli 116
- Simonius-Blumer, Alphonse 184
- Sluyterman, Keetie 32
- Société anonyme de Câblerie et Tréfilerie de Cossonay (SACT). *Voir* Cossonay, entreprise
- Société de banque suisse (SBS) 55, 137, 142, 149, 166, 177, 184, 187, 190, 191, 195, 222, 254, 255, 258
- Société financière franco-suisse (SFFS) 173
- Société financière italo-suisse (SFIS) 173, 175, 187
- Société franco-suisse pour l'électricité (SFSE) 173
- Société genevoise d'instruments de physique (SIP) 14, 99, 104, 109, 122, 123, 131, 151, 157, 173, 185, 186, 228, 272, 275, 279, 280
- Société pour le développement de l'économie suisse (SDES) 203
- Société suisse des entrepreneurs (SSE) 199, 200
- Soleure 74, 130, 186
- Somm, Edwin 193
- Soskice, David 41, 42

- Spälti, Peter 255
 Späth, Lothar 238
 Speich, Rudolf 191
 Speiser, Ernst 206
 Spinnerei Schaffhausen 181, 183
 Sprecher, Carl 162
 Sprecher & Schuh/Swisslog 83, 162, 192
 Stadler-Rapin, Rodolphe 189
 Staehelin, Max 137, 187, 190, 254
 Stampfli, Walther 211
 Staples, Clifford L. 239
 Starrag Heckert 280
 Steinfels, entreprise 143
 Steinfels, Friedrich 142, 143
 Steinfels, Rudolf Friedrich 142
 Steinfels-Saurer, Hedwig 142
 Steinfels-Saurer, Heinrich 142
 Stoffel, Pauline 141
 Strasser, Hans 191, 258
 Straub-Gyr, Gottfried 148, 223
 Straub-Gyr, Ruth 223
 Straub, Oskar 223
 Straumann, entreprise 83, 104, 106
 Straumann, Reinhard 106
 Straumann, Thomas 106
 Suchet, Didier 123
 Suchet, famille 123, 131
 Suchet, Michel 123
 Suède 37, 45, 50, 234
 Suhner & C^{ie} 189, 255
 Sulzer, Alfred R. 147
 Sulzer-Bodmer, Henry 112
 Sulzer, entreprise 76, 82, 83, 98, 104, 111, 119, 133, 144, 146, 152, 154, 156, 161, 171, 174, 176, 179, 184, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 195, 202, 205, 206, 207, 210, 223, 224, 238, 244, 254, 255, 258, 265, 271, 272, 277
 Sulzer, famille 47, 93, 109, 111, 112, 142, 146, 147, 148, 187, 189, 257, 258, 265, 271, 277
 Sulzer-Grossmann, Albert 254, 271
 Sulzer-Hirzel, Johann Jakob 76, 111
 Sulzer-Imhoof, Jakob 223
 Sulzer Medica 83, 104
 Sulzer-Merian, Alfred Eduard 112
 Sulzer-Neuffert, Johann Jakob 76, 111, 112
 Sulzer, Peter Thomas 112
 Sulzer-Rieter, Heinrich 141
 Sulzer-Schmid, Carl Jakob 211
 Sulzer-Schwarzenbach, Georg 112, 146, 147, 258, 265, 271
 Sulzer-Steiner, Heinrich 224
 Sulzer-Sulzer, Salomon 76, 111
 Sulzer-Weber, Hans 119, 135, 142, 144, 147, 187, 189, 205, 206, 242, 243, 258, 265, 271, 272
 Sulzer-Ziegler, Eduard 188, 202, 210
 Sutherland, Peter 238
 Swatch 63, 64
 Swissair 271
 Swiss-American Electric Company (SAEG) 187
 Swisslog, *Voir* Sprecher & Schuh/Swisslog
 Swissmem 200, 203
 Swissmetal 82
 Swiss-Re 271
 Swiss Steel SA 83, 149, 150
 Synthes-Stratec 83, 104, 106

T

- Tecan 83, 104
 Tettamanti, Tito 147, 148, 152, 156
 Theiler, Richard 148
 Thorens, Edouard 161
 Thorens, famille 39
 Thury, Marc 99, 122, 123
 Timmermann, Manfred 235, 236
 Tissot, Laurent 39, 118
 Turrettini-Ador, Fernand 123, 228
 Turrettini, Albert 173
 Turrettini, Alphonse 123
 Turrettini, famille 99, 122, 123
 Turrettini, Jacques 123
 Turrettini, Pierre 123
 Turrettini, Théodore 122, 131, 173, 210

U

Unaxis. *Voir* Oerlikon-Bührle/Unaxis
 Union centrale des associations patronales suisses (UCAPS). *Voir* Union patronale suisse (UPS)
 Union de banques suisses (UBS) 55, 92, 137, 142, 149, 166, 187, 189, 191, 195, 225, 254, 258, 265, 271, 277
 Union démocratique du centre (UDC) 81, 210
 Union patronale suisse (UPS) 80, 200, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 272
 Union suisse des arts et métiers (USAM) 80, 203
 Union suisse des paysans (USP) 80, 206
 Union suisse du commerce et de l'industrie (USCI) 80, 198, 199, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 258, 272, 281
 Union syndicale suisse (USS) 80
 Uri 127, 128
 Useem, Michael 14, 19, 29, 89, 91, 250, 251, 272
 Usines métallurgiques suisses de Dornach. *Voir* Metallwerke Dornach
 Uster 128
 Uster Technologies. *Voir* Zellweger Uster/Luwa

V

Vaud 78
 Vekselberg, Victor 280
 Verband der Arbeitgeber der Textilindustrie (VATI) 199, 200
 Vereinigte Drahtwerke Biel 83, 162
 Verein schweizerischer Maschinen-Industrieller (VSM) 79, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 208, 210, 272
 Verzinkerei Zug AG 113, 223
 Vevey 78
 Victory 280
 Villalonga, Belén 37
 Villeneuve 82
 Viscose Suisse 272

Von Moos, entreprise 74, 75, 83, 85, 98, 104, 109, 110, 118, 119, 133, 144, 148, 149, 150, 151, 154, 161, 176, 190, 205, 277
 Von Roll, entreprise 75, 98, 104, 109, 125, 130, 131, 133, 149, 171, 173, 176, 186, 188, 190, 202, 211, 226, 231, 232, 239, 254, 272, 275

W

Wagner, Anne-Catherine 234
 Wallenberg, Jacob 239
 Washington 242
 Wavre-Bovet, Jacques 121, 189, 224, 231
 Wavre-de Coulon, Agnès 121, 224
 Wavre-de Coulon, André 121, 224, 231
 Wavre, famille 121
 Weber, famille 93, 109, 111, 113
 Weber, Gerold 176
 Weber-Honegger, Werner 125, 126, 173, 175, 176
 Weber, Julius 113
 Weber-Künzli, Oscar 103, 113, 173, 223
 Weber, Werner 113
 Weber-Zoller, Harry 175, 176
 Weck, Philippe de 225, 254
 Wegmann, Gustav 125, 126
 Weibel, Rainer 205
 Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon-Bührle & Co. *Voir* Oerlikon-Bührle/Unaxis
 Werkzeug- und Maschinenfabrik Oerlikon. *Voir* Maschinenfabrik Oerlikon (MFO)
 Wermatswil 93
 Wetter, Ernst 191, 210, 211
 Wetzikon 113
 Widmer, Frédéric 15, 72, 80, 144, 145, 146, 151, 159, 167, 197
 Windolf, Paul 46
 Winterthour 75, 76, 78, 112, 122, 124, 181, 183, 186, 232, 235, 239, 241
 Winterthour Assurance 186, 255, 258, 265, 271
 Winterthur Seiden 181
 Wipf, Hans Ulrich 40
 Wittlin, Felix Max 152, 232

- Wittwil 127
 Wolfer, Herbert 112, 119, 224, 271
 Wolfer-Sulzer, Heinrich 112, 189, 223, 224, 271
 Wolfer-Sulzer, Lucie 223
 Wyss, Hansjörg 106
 Wyss, Salomon von 76
- Z**
- Zappacosta, Pierluigi 106
 Zaugg, Emil 137, 208, 214
 Zeitlin, Maurice 18, 28, 29, 60, 61, 87, 167
 Zellweger, Alfred 98, 128, 129, 130
 Zellweger Uster/Luwa 14, 83, 98, 100, 104,
 109, 125, 129, 130, 132, 150, 157, 192,
 223, 238, 275, 279, 280
 Ziegler-Sulzer, Heinrich 224
 Zoug 148
 Zurich 76, 78, 84, 91, 93, 106, 113, 124,
 129, 136, 139, 181, 182, 203, 237, 241,
 245
 Zurich Assurance 175

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Transmission familiale de l'entreprise Schindler	117
Figure 2: Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1910, <i>interlocks</i> et liens familiaux	174
Figure 3: Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1937, <i>interlocks</i> et liens familiaux	175
Figure 4: Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1957, <i>interlocks</i> et liens familiaux	177
Figure 5: Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1980, <i>interlocks</i> et liens familiaux	178
Figure 6: Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 2000, <i>interlocks</i>	180
Figure 7: Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1910, <i>2-slices</i>	183
Figure 8: Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1937, <i>2-slices</i>	186
Figure 9: Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1957, <i>2-slices</i>	190
Figure 10: Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 1980, <i>2-slices</i>	192
Figure 11: Le sous-réseau des 22 entreprises MEM en 2000, <i>2-slices</i>	194
Figure 12: <i>K-neighbors</i> de Robert de Pury ($k = 1$)	256
Figure 13: Le réseau des <i>interlockers</i> MEM en 1910, composants principaux (<i>2-slices</i>).	259
Figure 14: Le réseau des <i>interlockers</i> MEM en 1937, composants principaux (<i>2-slices</i>).	260
Figure 15: Le réseau des <i>interlockers</i> MEM en 1957, composants principaux (<i>2-slices</i>).	261
Figure 16: Le réseau des <i>interlockers</i> MEM en 1980, composants principaux (<i>2-slices</i>).	262
Figure 17: Le réseau des <i>interlockers</i> MEM en 2000, composants principaux (<i>2-slices</i>).	263
Figure 18: Le réseau des <i>big linkers</i> MEM en 1910	266
Figure 19: Le réseau des <i>big linkers</i> MEM en 1937	267
Figure 20: Le réseau des <i>big linkers</i> MEM en 1957	268
Figure 21: Le réseau des <i>big linkers</i> MEM en 1980	269
Figure 22: Le réseau des <i>big linkers</i> MEM en 2000	270

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Pourcentage d'entreprises contrôlées par un actionnaire individuel ou une famille parmi les 20 plus grandes sociétés cotées en bourse, par pays, 1995 . . .	36
Graphique 2: Nombre de cartels créés en Suisse par décennie, 1841-1948	44
Graphique 3: Progression du nombre d'employés dans le secteur MEM en comparaison des autres principaux secteurs industriels, 1911-1965	68
Graphique 4: Progression des exportations MEM (en millions de francs courants) en comparaison des autres principaux secteurs industriels, 1911-1957 .	71
Graphique 5: Évolution de la valeur ajoutée du secteur MEM par branche, 1851-1913	74
Graphique 6: Présence des familles fondatrices et nouvelles au sein des 22 entreprises MEM	101
Graphique 7: Présence des familles dans le contrôle et la direction des 22 entreprises MEM	102
Graphique 8: Nombre de générations des familles fondatrices présentes dans le contrôle ou la direction des entreprises MEM.	108
Graphique 9: Capitalisation boursière des entreprises MEM en pourcent des fonds propres, 1991-2000	151
Graphique 10: <i>Free float</i> des 17 entreprises MEM cotées en bourse en 2000, en pourcent de leur valeur boursière	157
Graphique 11: Évolution du nombre d'employés dans 16 entreprises MEM, 1990-2000	158
Graphique 12: Répartition des grades parmi les dirigeants MEM détenant un grade d'officier.	227

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Poids des entreprises familiales, 1995-2000	35
Tableau 2 : Capitalisme familial : typologie	65
Tableau 3 : Nombre d'employés dans les principaux secteurs industriels suisses, 1911-1986	67
Tableau 4 : Personnes actives dans l'industrie manufacturière suisse, 1991-2000	69
Tableau 5 : Exportations des principales branches de l'industrie suisse par agrégats, 1911-2000.	70
Tableau 6 : Évolution de la valeur ajoutée du secteur MEM, 1900-1990	72
Tableau 7 : Liste des 22 entreprises MEM retenues	84
Tableau 8 : Répartition de l'échantillon des personnes par date	85
Tableau 9 : Évolution générale du capitalisme familial dans les 22 entreprises MEM	99
Tableau 10 : Pourcentage des fonctions principales au sein des 22 entreprises MEM exercées par des dirigeants familiaux	102
Tableau 11 : Les principales entreprises familiales du secteur MEM en 2000 . . .	105
Tableau 12 : Présence des familles Brown et Boveri dans le contrôle et la direction exécutive de BBC, 1900-1970	135
Tableau 13 : Principaux actionnaires des 22 entreprises MEM, 1990 et 2000 . . .	153
Tableau 14 : Structure du capital-actions des 21 entreprises MEM cotées en bourse, 1990 et 2000.	155
Tableau 15 : Impact du recentrage chez Oerlikon-Bühle, 1995-2000	159
Tableau 16 : Évolution de la cohésion du réseau des 110 plus grandes entreprises suisses, 1910-2000.	169
Tableau 17 : Caractéristiques générales du sous-réseau des 22 entreprises MEM, 1910-2000	170
Tableau 18 : <i>Average degree</i> des 22 entreprises MEM, par secteur	171
Tableau 19 : Nombre de liens des 22 entreprises MEM avec une autre firme du sous-réseau MEM (<i>all degree centrality</i>), par ordre décroissant	171
Tableau 20 : Présence des 22 entreprises MEM aux comités directeurs de l'ASM et du VSM	201
Tableau 21 : Liens entre les 22 entreprises MEM et l'UPS et l'USCI	204
Tableau 22 : Liens entre les 22 entreprises MEM et l'ASB	207
Tableau 23 : Liens entre les 22 entreprises MEM et le Parlement.	210

Tableau 24: Liens entre les 22 entreprises MEM et les commissions extra-parlementaires, par Département fédéral.	212
Tableau 25: Présence des femmes dans les 22 entreprises MEM.	221
Tableau 26: Poids des membres par alliance parmi les dirigeants familiaux MEM	223
Tableau 27: Part des dirigeants MEM détenant un grade d'officier	226
Tableau 28: Âge moyen des dirigeants MEM.	228
Tableau 29: Origine sociale des dirigeants MEM	232
Tableau 30: Pourcentage d'étrangers parmi les dirigeants MEM.	235
Tableau 31: Nationalité des administrateurs MEM, en pourcent	237
Tableau 32: Évolution du niveau de formation des dirigeants MEM	240
Tableau 33: Type de formation principale effectuée par les dirigeants MEM	241
Tableau 34: Répartition des membres des 22 entreprises MEM en fonction du nombre de mandats détenus	253
Tableau 35: <i>Betweenness centralization</i> au sein du réseau des élites MEM	254
Tableau 36: <i>Interlockers</i> MEM ayant au moins deux mandats communs	257
Tableau 37: Part de mandats dans le sous-réseau MEM détenus par les <i>big linkers</i>	264
Tableau 38: <i>Big linkers</i> : banquiers et dirigeants familiaux	264
Tableau 39: Part des <i>Big linkers</i> MEM exerçant un mandat dans une association économique ou dans la sphère politique	272

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	7
LISTE DES ABRÉVIATIONS	9
INTRODUCTION	11
Capitalisme et gouvernance d'entreprise	12
Délimitation de l'objet et démarche	14
Persistance du capitalisme familial	17
Coordination patronale	18
Sociologie des élites	19
Plan de la recherche	21

I

LA PERSISTANCE DU CAPITALISME FAMILIAL AU XX^E SIÈCLE : LE CAS SUISSE DANS UNE PERSPECTIVE COMPARATIVE

1 – DU CAPITALISME FAMILIAL AU CAPITALISME FINANCIER ?	25
Les trois stades du capitalisme : une vision évolutionniste	25
<i>Le capitalisme familial entre conservatisme et retard économique</i>	26
<i>Séparation des fonctions entre contrôle et possession et révolution managériale</i>	27
<i>Réaction des actionnaires et avènement du capitalisme «financier»</i>	30
La persistance du capitalisme familial au xx ^e siècle	32
<i>La remise en question du modèle chandlerien</i>	32
<i>Persistance du contrôle familial dans les grandes entreprises</i>	35
<i>Le cas suisse : état de la recherche</i>	37
2 – CAPITALISME FAMILIAL ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN SUISSE :	
UN APERÇU HISTORIQUE	41
Une économie de type coordonnée	41
<i>Rôle central des banques</i>	43
<i>Coordination interfirmes : cartels et réseaux</i>	44
<i>Concentration du pouvoir et de la propriété</i>	47
<i>Un cadre réglementaire peu contraignant</i>	48
Les transformations récentes (1980-2000)	52
<i>La réorientation des stratégies des entreprises en faveur de la valeur actionnariale</i>	52

<i>Les réformes législatives</i>	53
<i>Décartellisation et déclin des liens interfirmes</i>	54
3 – MÉTHODE ET DÉMARCHE	59
Entreprise familiale : les enjeux d'une définition	59
<i>Les limites de l'approche de Berle & Means</i>	60
<i>Une définition élargie du capitalisme familial</i>	62
<i>Terminologie et typologie</i>	64
Le cas du secteur des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie ...	66
<i>Le secteur MEM au cœur du capitalisme helvétique</i>	66
<i>Origines et caractéristiques du secteur MEM : une branche hétérogène mais fortement cohésive</i>	73
Méthode et sources	80
<i>Base de données élites suisses au xx^e siècle</i>	80
<i>Délimitation du corpus</i>	82
<i>Entreprises et familles</i>	86
<i>Analyse de réseau</i>	88
<i>Profil des dirigeants : analyse prosopographique et réseau des élites</i> ...	90
<i>Sources</i>	91

II

PERSISTANCE ET DÉCLIN DU CAPITALISME FAMILIAL AU SEIN DU SECTEUR MEM

4 – LA FORTE PERSISTANCE DU CAPITALISME FAMILIAL	97
Évolution générale de la gouvernance d'entreprise au sein des firmes MEM ...	97
<i>Trois parcours types</i>	98
<i>La résistance du capitalisme familial aux capitalismes managérial et financier</i>	100
Survivance des dynasties fondatrices	107
<i>Entreprises et dynasties</i>	107
<i>Six générations : les dynasties von Moos et Bucher</i>	109
<i>Cinq générations : les dynasties Sulzer et Weber</i>	111
<i>Quatre générations : les dynasties Bobst, Bühler et Schindler</i>	113
<i>Résister et s'adapter</i>	117
Le renouvellement des familles	119
<i>Nouveaux dirigeants, « vieilles familles » : de Coulon, Frey, Turrettini et Homberger</i>	120
<i>Les « nouveaux venus » : Bührle, Dätwyler, Bechtler et Dübi</i>	125

5 – LE DÉCLIN PARTIEL ET TARDIF DU CAPITALISME FAMILIAL	133
Disparition de la dynastie fondatrice avant l'avènement du capitalisme financier	133
<i>AIAG et BBC : dispersion du capital</i>	134
<i>Rieter, Saurer et Hasler : l'absence de descendants</i>	140
Les changements liés à l'avènement du capitalisme financier : 1980-2000 . . .	144
<i>Déclin et restructurations du secteur MEM</i>	145
<i>Les premières tentatives d'OPA hostiles : Sulzer et Cossonay-Cortailod</i> . . .	146
<i>La disparition de Landis & Gyr et Von Moos</i>	148
<i>Poids croissant des investisseurs institutionnels et stabilité des entreprises familiales</i>	150
<i>L'impact de la valeur actionnariale sur les stratégies des entreprises MEM</i> . . .	154

III

LES RÉSEAUX DU POUVOIR PATRONAL

6 – LE RÉSEAU INTERFIRMES	165
Interlocks, banques et entreprises familiales	165
<i>La place centrale des banques dans le réseau des entreprises suisses</i>	166
<i>Analyse de réseau et capitalisme familial</i>	167
Les entreprises familiales dans le réseau interfirmes MEM	168
<i>Caractéristiques générales du sous-réseau MEM</i>	168
<i>Densification des liens et place centrale des entreprises familiales (1910-1980)</i>	172
<i>Érosion des liens interfirmes (1980-2000)</i>	178
Coordination et contrôle	180
<i>Alliances régionales et poids des sociétés financières avant la Première Guerre mondiale</i>	181
<i>Intégration nationale et poids croissant des banques durant l'entre-deux-guerres</i>	185
<i>Développement des liens intrasectoriels après la Seconde Guerre mondiale</i>	188
<i>1980-2000 : persistance et déclin des mécanismes de coordination</i>	193
7 – ASSOCIATIONS ÉCONOMIQUES ET LIENS AVEC LA SPHÈRE POLITIQUE	197
Les associations patronales	198
<i>Le rôle des associations patronales, entre coordination économique et influence politique</i>	198
<i>Les associations sectorielles : VSM et ASM</i>	199
<i>Les associations faïtières : UPS, USCI et ASB</i>	203

Liens avec la sphère politique : Parlement et commissions extraparlimentaires	208
<i>L'accès au Parlement</i>	209
<i>Liens avec les commissions extraparlimentaires</i>	211

IV

UNE ANALYSE SOCIO-HISTORIQUE DES ÉLITES MEM

8 – LE PROFIL SOCIOLOGIQUE DES ÉLITES MEM ENTRE PERSISTANCES ET CHANGEMENTS	219
Caractéristiques structurelles des élites MEM.	220
<i>Le rôle invisible des femmes</i>	220
<i>Le rôle prépondérant de l'armée</i>	225
<i>Des élites âgées</i>	227
<i>Une origine sociale dominée par la grande et moyenne bourgeoisie</i>	229
Les éléments de rupture.	233
<i>Nationalité</i>	234
<i>Formation</i>	239
<i>Vers une transnationalisation des élites MEM?</i>	246
9 – COHÉSION PATRONALE : LE RÉSEAU DES ÉLITES MEM	249
Le modèle de cohésion de classe.	250
Évolution générale du réseau des élites MEM	252
Cohésion de classe et sociabilité : le réseau des élites comme lieu de rencontre	257
<i>Les big linkers</i>	264
CONCLUSION	275
ANNEXES	283
I. Classification des 110 plus grandes entreprises suisses selon leur secteur d'activité	283
II. Répartition des 110 plus grandes entreprises suisses par date selon leurs secteurs d'activité	284
III. Liste des 110 plus grandes entreprises suisses, par date	284
IV. Présence des entreprises MEM parmi les 110 plus grandes entreprises suisses, par date	300
V. Liste des personnes retenues par entreprise et par date	302
VI. Capitalisation boursière des entreprises MEM en pourcent des fonds propres, 1991-2000	334
VII. Nombre d'employés par entreprise, 1991-2000.	335
VIII. Les 10 firmes les plus centrales (all degree centrality) parmi les 110 plus grandes firmes suisses, par date	336

IX. Liste des membres des 22 entreprises MEM aux comités directeurs du VSM et de l'ASM.	336
X. Liste des membres des 22 entreprises MEM aux comités directeurs de l'UPS, de l'USCI et de l'ASB	340
XI. Liste des membres des 22 entreprises MEM au Parlement	342
XII. Les 10 principaux intermédiaires du sous-réseau MEM (Betweenness centrality)	344
BIBLIOGRAPHIE	345
INDEX	367
LISTE DES FIGURES	381
LISTE DES GRAPHIQUES	383
LISTE DES TABLEAUX	385

Achévé d'imprimer : septembre 2015

en XXXX

aux Éditions Alphil-Presses universitaires suisses

Responsable de production : Inês Marques

Dans quelle mesure les grandes entreprises suisses ont-elles résisté à l'avènement du capitalisme managérial, puis financier? À travers cette question, Stéphanie Ginalski poursuit deux objectifs principaux: mettre en évidence la persistance du capitalisme familial, longtemps associé à un mode de gouvernance dépassé, et éclairer les débats actuels sur le capitalisme financier par la perspective historique. Ces questions, d'une grande actualité, restent peu étudiées pour la Suisse. Ce livre comble ainsi une lacune importante.

À travers le cas de l'industrie des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie, l'auteur analyse l'évolution des modes de gouvernance des grandes entreprises suisses et, partant, celle des différentes formes de capitalisme au cours du xx^e siècle. Elle adopte une démarche pluridisciplinaire qui relève à la fois de l'histoire d'entreprise et de la sociologie des dirigeants, tout en faisant appel, de façon novatrice, à différentes méthodes telles que l'analyse de réseau et la prosopographie pour mieux saisir la complexité du sujet.

Ce livre montre que durant la majeure partie du xx^e siècle, la plupart des grandes entreprises du secteur étudié sont restées en mains familiales et ont ainsi largement résisté à la «révolution managériale». Si la fin du siècle est marquée par plusieurs changements qui confirment l'avènement d'un capitalisme dit financier ou actionnarial, les familles n'ont de loin pas disparu du monde de la grande entreprise pour autant.



Après avoir étudié la sociologie et l'histoire aux Universités de Lausanne et Genève, **Stéphanie Ginalski** a été doctorante dans un projet de recherche du FNS sur les élites suisses au xx^e siècle. Elle a dans ce cadre bénéficié d'une bourse de jeune chercheur FNS et effectué un séjour à l'Université Lumière Lyon 2 et à Paris Sciences Po. En 2012, elle a soutenu sa thèse, qui a reçu un prix de la faculté SSP de l'Université de Lausanne et

dont cet ouvrage est issu, et est depuis maître-assistante à l'Université de Lausanne.

ISBN : 978-2-88930-039-6



9 782889 300396