

Les mandats des élites économiques suisses sont de plus en plus courts

OPINION

Le premier septembre 2025 le directeur général de Nestlé, Laurent Freixe, est licencié avec effet immédiat. Un an plus tôt, un changement brutal à la tête de la multinationale veveysanne avait déjà surpris tout le monde. Le leader mondial de l'agroalimentaire, qui accorde normalement beaucoup d'importance à la continuité, avait remplacé de manière inattendue son CEO, l'Allemand Mark Schneider, en raison de résultats boursiers décevants.

Au-delà du cas Nestlé, les changements de dirigeants font l'objet d'une attention croissante dans le monde des affaires. Selon un discours courant, le capitalisme actionnarial aurait modifié les carrières des dirigeants et sapé la loyauté traditionnelle envers l'entreprise. Les réductions d'effectifs et l'externalisation créeraient un sentiment d'insécurité, même parmi les groupes privilégiés tels que les dirigeants. Les sièges des élites, soumis à la pression des actionnaires et des médias, seraient de plus en plus menacés en raison de la faiblesse des cours boursiers, des scandales éthiques ou des réorientations stratégiques.

La durée pendant laquelle une personne occupe un poste de direction est un bon indicateur du contrôle qu'elle exerce sur la stratégie de l'entreprise. Ceux qui restent longtemps à leur poste sont en effet en mesure de créer des réseaux, d'influencer les institutions et d'établir des structures de pouvoir dynastiques et patrimoniales. Alors que ceux qui ne restent en fonction que peu de temps doivent s'adapter aux coutumes de l'institution et manquent de temps et de réseaux pour transformer les institutions à long terme.

Dans notre nouvelle étude, nous avons mesuré la durée des mandats dans une perspective à long terme en nous demandant combien de temps les élites



FELIX BÜHLMANN
SOCIOLOGUE,
UNIVERSITÉ DE
LAUSANNE



EMIL BÖHME
SOCIOÉCONOMISTE,
UNIVERSITÉ DE
GENÈVE

Avec des passages plus brefs des dirigeants à la tête des entreprises, celles-ci sont moins stables et plus vulnérables aux incertitudes

économiques suisses étaient restées en poste entre 1909 et 2015. Nous nous sommes appuyés sur un échantillon comprenant 1377 présidents de conseil d'administration, administrateurs délégués et directeurs généraux des 110 plus grandes entreprises suisses, et avons examiné comment la stabilité de carrière évolue en fonction des caractéristiques individuelles, des facteurs organisationnels et des changements historiques.

On observe qu'entre 1909 et 2015, la durée moyenne des mandats des présidents de conseil d'administration et des directeurs généraux des entreprises suisses a presque diminué de moitié, passant progressivement de quinze à huit ans – soit deux mandats de quatre ans. Cette durée semble correspondre à une norme internationale qui s'applique aujourd'hui à de

nombreuses fonctions publiques et privées. Cependant, les plus fortes baisses de la durée de mandats ont eu lieu au début du XXe siècle et semblent être principalement liées au déclin du capitalisme familial suisse.

Les différences entre les entreprises illustrent bien cette situation: les banques privées genevoises familiales telles que Pictet et Lombard Odier comptent parmi les entreprises où les mandats sont les plus longs. A l'inverse, les banques à large actionnariat telles qu'UBS ou les entreprises industrielles indépendantes de leurs familles fondatrices comme Oerlikon-Buehrle et ABB enregistrent les mandats les plus courts. Nos analyses montrent que ce ne sont ni l'évolution de l'importance des secteurs économiques, ni l'internationalisation de l'élite économique, ni la féminisation des postes de direction en Suisse qui ont conduit à un raccourcissement de la durée des mandats. Et la courte durée des mandats actuels des élites économiques ne s'explique pas principalement par la montée du capitalisme actionnarial dans les années 1980 et 1990, qui n'a contribué que de manière marginale à raccourcir davantage les mandats des élites.

Quelles sont les conséquences d'un tel raccourcissement de la durée du mandat des dirigeants économiques suisses? Avec des passages plus brefs à la tête des entreprises, celles-ci sont moins stables et plus vulnérables aux incertitudes. Parallèlement, le pouvoir des dirigeants, en particulier des CEO, a légèrement diminué: restant moins longtemps en fonction, ils n'ont plus la même influence sur la stratégie à long terme de l'entreprise et les conditions de travail de leurs employés. ■

La durée du mandat des élites économiques suisses, 1890-2020, Social Change in Switzerland, février 2026. Etude disponible via la version en ligne de cette tribune.

La Suisse après la Conférence de Munich sur la sécurité

INCIDENCES



FRANÇOIS NORDMANN
ANCIEN DIPLOMATE, CHRONIQUEUR

La Conférence de Munich sur la sécurité qui vient de se terminer a mis en évidence la précarité de la position diplomatique de la Suisse. Le conseiller fédéral Martin Pfister a recueilli les critiques des Etats baltes soulignant la faible contribution de la Suisse à la défense du continent. Et l'annonce que des consultations diplomatiques auraient lieu à Genève demain mardi et mercredi ne doit pas faire illusion. Les délégations russe, ukrainienne et américaine se réuniront à l'ambassade des Etats-Unis tandis que les pourparlers entre les Etats-Unis et l'Iran se tiendront dans les bâtiments diplomatiques du Sultanat d'Oman. La Suisse garantira le libre accès à son territoire aux diplomates impliqués et veillera à leur protection et, le cas échéant, à leur transport à travers la ville: c'est une forme logistique des bons offices accueillie à Berne comme une divine surprise! Voir passer le cortège des voitures officielles est sûrement réconfortant, mais est-ce suffisant?

Le Conseil fédéral aura l'occasion de se montrer plus actif sur la scène internationale puisqu'il doit répondre à l'invitation du président Trump, qui réunit le 19 février prochain la première session substantielle de son «Conseil de la Paix». La Suisse doit-elle y aller? Il s'agira de la deuxième phase du plan de paix pour Gaza, qui doit traiter de l'aide humanitaire et de la reconstruction de Gaza. Trump compte lever des milliards à cette fin (qu'il gèrera lui-même). La Confédération entend bien prendre sa part de cette action de la communauté internationale.

Le «Conseil de la Paix» a été légitimé par une résolution du Conseil de sécurité qui a approuvé les 20 points du président des Etats-Unis sur Gaza et le charge de les mettre en œuvre. Mais la nouvelle organisation, constituée à Davos le mois dernier, nourrit encore d'autres ambitions; elle veut contribuer au règlement de divers conflits sur la planète, sans mandat des Nations unies, en position de rivalité avec ces dernières, à la manière de son initiateur et à sa gloire personnelle. On est loin des formes de multilatéralisme pratiquées par des Etats égaux et souverains. Dans ces conditions, faut-il accepter l'invitation de Trump, qui s'est montré si peu amical envers la Suisse? Non, bien sûr, mais il reste à voir si d'autres Etats, qui avaient d'abord refusé de siéger dans ce Conseil, finiront par s'y rendre; ou si l'on peut coopérer au rétablissement de Gaza sans passer par les fourches caudines de la Maison-Blanche. Accessoirement, la Suisse ne voudra pas s'isoler davantage et s'opposer frontalement à Trump... si elle est seule à le faire. Courage, nous suivrons le mouvement...

Cependant il y a d'autres leçons à tirer de la Conférence de Munich sur le plan de la sécurité. L'environnement stratégique de la Suisse est en train de changer, et nous devons nous y préparer. Le retrait et le manque de fiabilité des Etats-Unis, les tensions au sein de l'Union européenne affaiblissent notre position; le risque d'une fragmentation de l'Union européenne ne peut être écarté. Nous sommes mal équipés pour assurer la sécurité de notre espace au cœur des Alpes, qui est d'importance continentale par le nombre d'infrastructures critiques qu'il contient.

Une réflexion sur la nécessité de donner la priorité à l'effort de réarmement, de l'accélérer et de sensibiliser davantage l'opinion publique s'impose urgemment. Telles sont les vues de M. Georg Häslér, rédacteur pour la politique de stratégie à la NZZ, qui vient de faire paraître un essai sur la position de la Suisse dans un monde multipolaire (*Alpenallianz statt Sonderfall*, Stämpfli). Il propose d'organiser la défense du territoire dans le cadre d'une coopération opérationnelle entre les pays alpins, à l'instar de celle qui existe entre les pays nordiques. La mise en commun d'une défense aérienne intégrée couplée avec une politique de neutralité conforme à la Charte de l'ONU nous restituerait une plus grande liberté d'action. Pourquoi ne pas ajouter à ces propositions celle de convoquer une conférence sur la sécurité de la Suisse, un mini-Munich de la défense, qui clarifierait les idées et donnerait une claire orientation à la politique de sécurité en cette période de bouleversements? ■

Rétrocessions: une clarification bienvenue du Tribunal fédéral

OPINION

CONTRIBUTION COLLECTIVE

Dans un arrêt très attendu (TF, 4A_149/2025 du 12 janvier 2026*), le Tribunal fédéral a tranché la question de l'existence d'un éventuel devoir de restituer les rétrocessions dans les relations bancaires dites *execution only*, en y répondant par la négative.

Depuis près de vingt ans et l'arrêt de principe du 22 mars 2006, la question de l'allocation des rétrocessions (entre la banque et son client) occupe une place centrale dans la jurisprudence bancaire. Après avoir imposé leur restitution dans les mandats de gestion de fortune (sauf renonciation valable du client à ce droit), le Tribunal fédéral avait laissé ouverte, à plusieurs reprises, la question de l'existence d'un éventuel devoir de restituer dans les relations *execution only*.

Dans ce type de relation, la banque ne dispose d'aucune marge de manœuvre sur les avoirs de son client, ne lui fournit aucun conseil en investissement, et se limite à exécuter les ordres que lui communique son client. La question se posait dès lors de savoir si les rétrocessions reçues de tiers (par exemple le promoteur d'un fonds de placement) devaient, comme pour les mandats de gestion, être restituées au client sur la base de l'article 400 du Code des obligations.

Dans son arrêt du 12 janvier 2026, le Tribunal fédéral retient que la restitution des rétrocessions suppose l'existence d'un risque de conflit d'intérêts. Or, dans une relation *execution only*, la

banque n'a aucune influence sur les décisions d'investissement du client.

Le Tribunal fédéral souligne ainsi que, dans un tel cas de figure, la perception de rétrocessions ne dépend pas d'un comportement de la banque, mais uniquement de la décision de l'investisseur de passer un ordre. Dans ces circonstances, il n'existe pas de risque que l'intermédiaire financier privilégie ses propres intérêts au détriment de ceux du client.

Les enjeux financiers sont considérables et donnent régulièrement lieu à des litiges portant sur des montants importants

Le Tribunal fédéral précise dans son arrêt que le droit réglementaire (en particulier la loi sur les services financiers (LSFin) qui n'était pas encore en vigueur au moment des faits de la cause) ne modifierait pas sa conclusion, l'existence d'un risque de conflit d'intérêts étant l'élément déclencheur pour fonder un devoir de restitution. Jusqu'ici, la doctrine et les juridictions cantonales étaient divisées. Certains

considéraient que toute rétrocession devait être restituée, même en cas de relation *execution only*, au nom du principe de non-enrichissement du mandataire (ici: la banque). D'autres estimaient au contraire que l'absence de pouvoir décisionnel de la banque excluait tout conflit d'intérêts.

En tranchant clairement la question dans un arrêt convaincant, le Tribunal fédéral met fin à une incertitude qui persistait dans la pratique bancaire depuis longtemps.

Cette clarification apporte une sécurité juridique bienvenue sur la place financière suisse.

Le droit suisse se distingue ici du modèle européen en privilégiant une approche fonctionnelle, centrée sur la prévention effective des conflits d'intérêts, plutôt que sur une quasi-interdiction de principe des rétrocessions.

Cette clarification était d'autant plus attendue que les enjeux financiers liés aux rétrocessions sont considérables et donnent régulièrement lieu à des litiges portant sur des montants importants.

En tranchant une des dernières questions de principe encore en suspens, le Tribunal fédéral confirme à juste titre que le régime juridique des rétrocessions – qu'il soit civil ou réglementaire – dépend avant tout du rôle joué par la banque dans la décision d'investissement. ■

PIERRE-DAMIEN EGGLY, MARIKA DUCRET
ET PHILIPP FISCHER

* Avocats, les signataires ont représenté la banque dans cette procédure.

SUR NOTRE SITE

Suisse-UE

Alors que vont bientôt s'ouvrir les débats au parlement sur les bilatérales III, il importe de donner toute leur place aux enjeux géostratégiques, écrit le député PLR genevois **Alexandre de Senarclens**, pour qui l'UE est la partenaire et l'alliée naturelles de la Suisse, alors que la nouvelle politique américaine, fondée sur la force et non le droit, a de quoi nous sidérer.

www.letemps.ch/opinions