

Juli 2026
15,- Euro

wir

3/26

Das Magazin für Unternehmerfamilien

ARTICLE TRADUIT - GROUPE PICTET

Marc Pictet, la banque et
le modèle de partnership



«Un cadre qui n'a rien de rigide»

Pictet est en mains privées depuis plus de deux siècles. Les parts qui constituent son capital ne se transmettent pas par hérédité. Elles sont attribuées à parts égales à des associés, dont la plupart n'appartiennent pas à la famille Pictet. Cependant, comme le souligne Marc Pictet, associé senior, l'influence de cette dernière reste marquante.

INTERVIEW: PETRA GESSNER

Marc Pictet, le groupe Pictet compte actuellement sept associés. Qui est aux commandes?

Au sein du Collège, nous disposons chacun d'une voix et nous détenons tous le même nombre de parts. Nous sommes donc tous ensemble aux commandes, pour reprendre votre expression. A quoi s'ajoute une spécificité: la détention de parts impose à un associé d'exercer des fonctions opérationnelles au sein du Groupe et d'assumer ainsi les mêmes responsabilités qu'un entrepreneur. C'est pourquoi nous ne séparons pas gestion et propriété. De plus, tous les cinq à dix ans, un renouvellement s'opère au sein du Collège, ce qui nous permet de bénéficier de compétences et d'expériences nouvelles. Le Collège actuel est d'ailleurs le plus jeune que le Groupe ait compté au cours de sa longue histoire. Le plus âgé d'entre nous a 55 ans et le plus jeune tout juste 40. Et pour la toute première fois, une femme fait partie des associés. Enfin.



Qui peut devenir associé et qui détient le pouvoir de nomination?

La décision d'inviter quelqu'un à rejoindre le Collège se prend à l'unanimité. Les nouveaux associés acquièrent à leur valeur comptable les parts restituées par les associés qui se retirent. Autrement dit, ces parts ne sont pas héréditaires. Les associés en fonction octroient aux nouveaux arrivés une forme de prêt pour l'acquisition des parts, qui représente donc un engagement financier important sur une longue période.

Y a-t-il une limite d'âge?

Oui, elle est fixée à 65 ans. Il faut alors rendre ses parts, ce qui n'est pas toujours évident. Quitter le Collège après avoir entretenu avec Pictet un lien aussi fort pendant de longues années peut, en effet, représenter une étape difficile. Le Collège peut comprendre entre six et neuf associés, qui exercent leurs fonctions une vingtaine d'années en moyenne. Ces principes ne sont codifiés nulle part, mais ils font partie de notre héritage. Et ils expliquent pourquoi Pictet n'a compté que 47 associés en plus de deux cents ans d'existence.



Marc Pictet face au nouveau Campus Pictet de Rochemont: cette réalisation doit permettre à Pictet de réduire l'empreinte carbone de son siège genevois de 900 à 150 tonnes annuelles d'ici à fin 2026.

Quelles qualités faut-il posséder pour être un candidat éligible?

La compétence est naturellement la qualité essentielle. Mais notre modèle de partnership ne se réduit pas à une simple équation. La fonction d'associé va au-delà de la dimension purement professionnelle et ne se limite pas aux résultats obtenus. Pictet occupe une grande partie de notre vie: je suis arrivé en 2001 et je suis associé depuis 15 ans. Il est donc important d'avoir aussi du plaisir à passer du temps ensemble. Et les associés doivent avoir des personnalités qui s'accordent. C'est ce que nous appelons une compatibilité culturelle.

Avez-vous une méthode pour déterminer qui présente cette compatibilité culturelle?

Non, pas vraiment. Notre attention se porte d'abord sur des personnes que nous connaissons depuis assez longtemps, tant au sein de Pictet qu'à l'extérieur de l'entreprise. C'est en effet un avantage indéniable de se connaître depuis quelques années déjà. Nous disposons d'un réservoir de talents pour l'ensemble des fonctions clés et nous pouvons nous appuyer pour sa gestion sur notre département

des Ressources Humaines. Avec l'expérience, on apprend à repérer les personnes qui joueront un jour un rôle important non seulement au sein du Groupe, mais aussi au sein de la collectivité ou dans la vie publique. Nous essayons d'obtenir une image à 360 degrés. C'est un peu comme chercher la bonne pièce du puzzle. Mais nous avons l'avantage de pouvoir prendre notre temps pour la trouver, ce qui nous permet de planifier les passages de témoin sans pression.

Il y aurait des règles implicites excluant la possibilité pour les membres d'une même fratrie ou pour un parent et un enfant d'être associés en même temps.

Effectivement. Nous avons des règles bien établies, mais qui n'ont jamais été formulées par écrit, ni dans un contrat ni dans aucun autre document. J'ai néanmoins la conviction que ces règles implicites nous engagent bien plus que des règles mises noir sur blanc. Au fil de notre activité, nous avons beaucoup appris des entreprises familiales que nous comptons parmi nos clients. Une entreprise s'expose à des risques quand trop de membres de la famille sont impliqués dans sa gestion. Chez Pictet, nous n'avons pas ce que l'on appelle des associés passifs. Il n'est donc pas question de dividendes ni de distributions de bénéfices. A noter que la limite d'âge que j'évoquais tout à l'heure ne figure pas non plus dans un contrat.

Actuellement, votre cousin François et vous-même représentez la neuvième génération de la famille Pictet au sein du Collège. Se pourrait-il qu'un jour plus aucun membre de votre famille ne fasse partie des associés?

Ce point, non plus, n'a pas été réglé par écrit, mais c'est un scénario peu probable. La famille Pictet n'a jamais manqué de profils intéressants, susceptibles de faire de bons candidats. Ce n'est pas gravé dans le marbre pour autant.

Comment votre parcours vous a-t-il conduit chez Pictet? Parmi les 400 ou 500 membres du cercle familial élargi, il devait certainement y avoir d'autres personnes intéressées par une carrière bancaire.

C'est vrai, il y a bien trop de membres de la famille pour le nombre de postes disponibles (*rires*)! Plus sérieusement, chacun choisit sa voie selon ses aspirations. Je n'étais pas prédestiné à devenir associé. J'ai étudié aux Etats-Unis et ensuite, j'ai travaillé d'abord chez Prudential Investments, à Boston, puis comme analyste financier sur la côte Ouest. J'ai aussi vécu et travaillé quelque temps en Allemagne et au Luxembourg. Et puis, un jour, j'ai reçu un appel de mon oncle Charles Pictet, qui était alors associé senior. Il m'a invité à déjeuner et, pendant le repas, m'a demandé si j'aurais envie de rejoindre Pictet.

Avez-vous eu besoin d'un temps de réflexion?

Non. J'étais très heureux de sa proposition et je n'ai pas hésité un seul instant. Sans doute en raison de mon histoire personnelle. Mon père est hôtelier. Il a fait de la qualité du service le fondement de son

activité, en privilégiant toujours la satisfaction du client. Cet état d'esprit a été formateur et m'anime aujourd'hui encore. Il est essentiel à la qualité des relations avec la clientèle.

Depuis 2024, vous occupez la fonction d'associé senior. Comment décririez-vous votre rôle?

Dans cette fonction, nous pouvons, dans une large mesure, donner des impulsions selon notre sensibilité personnelle, et c'est là l'un des avantages du modèle de partnership. A mes yeux, par exemple, le principe de collégialité est essentiel et la notion d'équipe absolument centrale. Nous passons donc beaucoup de temps à échanger. C'est d'autant plus important que la manière de voir les choses peut être différente selon que vous faites partie d'une équipe

La famille Pictet et Genève

Les membres de la famille Pictet, dont les origines remontent au XV^e siècle, ont marqué de leur empreinte le développement de Genève, que ce soit au cours d'une carrière scientifique, militaire, politique, religieuse ou diplomatique ou en tant qu'entrepreneurs. Ainsi, **Charles Pictet de Rochemont (1755-1824)** a été l'un des grands artisans de l'entrée de Genève dans la Confédération helvétique en tant que 22^e canton, après l'occupation et l'annexion de son territoire par la France. Il a également obtenu la reconnaissance officielle de la neutralité de la Suisse au congrès de Vienne.

Lucien Pictet (1864-1928) a, quant à lui, fondé avec Paul Piccard la Société des automobiles à Genève (SAG), spécialisée dans la construction de voitures de luxe et de course, qui a produit l'émblématique Pic-Pic. Autre figure familiale, **Raoul Pictet (1846-1929)** s'est intéressé à la physique du froid et a contribué à la fabrication des premières machines frigorifiques. Certaines branches de la famille se sont éteintes, tandis que d'autres se sont maintenues jusqu'à nos jours. La Fondation des Archives de la Famille Pictet, créée à Genève, a pour mission de réunir et d'inventorier les archives familiales, constituées notamment de documents, de dessins et de photographies, dans le but de nourrir les recherches historiques. En 2024, elle a établi un nouvel arbre généalogique incluant toutes les femmes nées Pictet pour remplacer celui publié en 1974, qui mentionnait uniquement les hommes de la famille.

Pictet a vu le jour en 1805. Sans descendance, l'un de ses fondateurs a désigné comme successeur le neveu de son épouse, **Edouard Pictet (1813-1878)**, qui est devenu associé en 1841. Aujourd'hui, le Collège accueille la neuvième génération de la famille Pictet, représentée par **Marc (né en 1973)** et **François (né en 1979)**. La division de gestion de fortune du Groupe s'est spécialisée dans la gestion de patrimoines familiaux et a été pionnière dans le développement des services de *family office*. Présent dans 20 pays à travers le monde, le groupe Pictet possède 31 bureaux et emploie plus de 5500 collaborateurs. Les actifs sous gestion se montaient à CHF 757 milliards (EUR 813 milliards) au 31 décembre 2025.

depuis vingt ans ou depuis seulement deux ans. Mon rôle en tant qu'associé senior consiste par conséquent à réunir tout le monde autour de la table. Chacun de mes six collègues doit disposer du même temps de parole et pouvoir participer de manière égale aux discussions. Je veux entendre chacun d'eux faire part de ses réflexions, qu'il soit ou non spécialiste du domaine concerné. Parfois, je les pousse à s'exprimer: «Tu n'as pas dit grand-chose. Quel est ton avis?»

A quoi les séances du Collège ressemblent-elles?

Nous nous réunissons tous les lundis, jeudis et vendredis à la même heure, dans l'une des salles de conférence de notre siège de Genève. Le faire en personne est important, car le langage non verbal, la gestuelle et les expressions du visage comptent aussi dans les échanges. Il est également important que nos bureaux se trouvent tous au même étage. Et tous les associés doivent habiter à Genève ou dans les environs. Je suis en effet convaincu que cette proximité joue un rôle dans la solidité et la réussite de Pictet.

Une autre règle tacite veut que les décisions se prennent toujours à l'unanimité au sein du Collège.

Nous ne votons pas à proprement parler. Il n'y a pas de vote à main levée. Mais nous nous appuyons sur un processus décisionnel solide. Nous discutons, nous pesons le pour et le contre, et nous voulons pouvoir le faire sereinement. Nous exposons nos arguments jusqu'au moment où chacun d'entre nous peut adhérer à la décision qui émerge.

Mais cela ralentit la prise de décision.

C'est vrai, nous pouvons mettre du temps à prendre certaines décisions, mais nous privilégions une approche à long terme. L'ouverture d'un bureau à New York, par exemple, s'est concrétisée après des décennies de réflexion. Un ancien associé avait affirmé à peu de chose près: «Jamais, aussi longtemps que je serai en fonction, nous n'irons nous établir aux Etats-Unis.» Ça met un coup de frein, forcément. Mais les idées ne meurent pas, elles sont souvent juste en sommeil. Nous sommes patients et nous savons attendre le bon moment. Et puis, les décisions parfaites n'existent pas. En tant qu'entrepreneurs, nous procédons tout naturellement à des ajustements, quand c'est nécessaire, et restons à l'écoute de nos clients et de nos collaborateurs.

Votre modèle de partnership n'a cessé d'évoluer en l'espace de deux cents ans. Quel a été le changement majeur?

Une question nous occupe continuellement: comment favoriser notre croissance interne sans que la taille du Collège ne devienne un frein? A cet égard, l'un des changements déterminants pour le Groupe a été l'introduction du concept d'*equity partner* en 2006, sans lequel nous ne serions pas arrivés là où nous en sommes aujourd'hui. Nous comptons actuellement 42 *equity partners* de différentes tranches d'âge, basés dans différents pays et représentant toutes les lignes de métier. Ils sont à la fois des participants au capital et des ambassadeurs. Ils investissent dans le Groupe, mais n'ont

pas de droit de vote. Et ils constituent pour nous une sorte de think tank. D'ailleurs, si nous n'avions pas délégué davantage de responsabilités à ces membres de la direction, nous n'aurions jamais pu poursuivre notre croissance comme nous l'avons fait ces vingt dernières années. Ce modèle intégrant des associés et des equity partners nous permet d'évoluer au sein d'une structure à la fois solide et souple.

Comment abordez-vous les défis actuels?

Nous définissons des plans stratégiques sur cinq ans. Nous avons d'ailleurs présenté récemment notre nouveau plan, appelé «Ambition 2030». Il s'articule autour des mégatendances qui influenceront les marchés financiers et notre secteur dans les années à venir, comme l'essor de l'Asie, l'augmentation de la dette publique mondiale et la fragmentation géopolitique, sans oublier la cybersécurité et les évolutions technologiques. Ces thèmes fixent un cadre stratégique pour l'ensemble du Groupe. Mais c'est un cadre qui n'a rien de rigide. Nous devons sûrement l'adapter aux réalités d'un monde soumis à de fortes incertitudes.