

Juli 2026
15,- Euro

wir

3/26

Das Magazin für Unternehmerfamilien

ARTICOLO TRADOTTO – GRUPPO PICTET

Marc Pictet, la banca e il modello di partnership



«Una struttura per niente rigida»

*Da 220 anni **Bank Pictet** è in mano privata. Le quote non possono essere trasmesse in eredità e sono detenute in numero uguale da tutti i **soci** che perlopiù non appartengono alla famiglia. Eppure l'influenza di quest'ultima è stata preservata, come spiega **Marc Pictet**.*

INTERVISTA REALIZZATA DA PETRA GESSNER

Signor Pictet, attualmente la Banca ha sette soci. Chi ha l'ultima parola?

Ciascun socio ha diritto a un voto e detiene un numero uguale di quote. Pertanto abbiamo tutti, per così dire, l'ultima parola. La particolarità è costituita dal fatto che si può diventare proprietari solo se si è anche operativi in seno alla Banca come soci attivi e ci si assume quindi la responsabilità aziendale. Di conseguenza, non facciamo alcuna distinzione tra gestione e proprietà. Inoltre, ogni cinque-dieci anni circa ne vengono nominati di nuovi. In tal modo si garantisce l'acquisizione costante di altre competenze ed esperienze. Del resto, attualmente siamo il Collegio dei soci più giovane della storia di Pictet: si va da un minimo di 40 a un massimo di 55 anni. E per la prima volta c'è anche una donna. Finalmente.

Chi può diventare socio? E chi lo nomina?

I soci decidono all'unanimità chi invitare a candidarsi. I nuovi acquisiscono da quelli uscenti la loro quota del capitale al valore contabile. Ciò significa che le quote non possono essere trasmesse in eredità.



Ogni nuovo socio riceve dagli altri una forma di prestito. Si tratta quindi di un notevole impegno finanziario su un lungo orizzonte temporale

Esiste un limite di età?

Sì, 65 anni. Inoltre, bisogna essere in grado di affrontare la cessione delle proprie quote. Infatti, dopo avere intrattenuto con la Banca un rapporto così stretto per tanti anni, è difficile uscirne. In media i soci restano in carica vent'anni circa. Devono essere tra sei e nove. Non sono numeri scolpiti nella pietra, ma storicamente finora sono sempre stati questi. Di conseguenza, in oltre due secoli di storia di Pictet se ne contano solo 47.

Quali requisiti devono possedere i candidati per rientrare nella rosa dei finalisti?

Naturalmente l'elemento fondamentale è costituito dalle competenze. Ma il sistema dei soci è qualcosa di più di una semplice equazione. Il loro ruolo non si limita alla mera attività lavorativa



Marc Pictet ammira il nuovo Campus Pictet de Rochemont: con il trasferimento della Banca nella nuova sede entro la fine del 2026 l'impronta di CO₂ degli edifici di Ginevra si ridurrà da 900 a 150 tonnellate l'anno.

e al successo professionale. Passano gran parte della propria esistenza all'interno della Banca. Personalmente sono entrato in Pictet nel 2001 e sono socio da 15 anni. Bisogna essere ben assortiti dal punto di vista umano, noi parliamo di adattamento culturale.

C'è un sistema per capire chi ha questa capacità di adattamento culturale?

No, non proprio. Naturalmente anche il servizio del personale condivide la responsabilità della gestione delle risorse umane. Disponiamo sempre di una pipeline interna di dirigenti e talenti per tutte le funzioni principali che viene continuamente migliorata e che quindi non è affatto statica. Preferiamo valutare soggetti a noi già noti da tempo, dentro o fuori la Banca. Conoscersi da diversi anni costituisce un valore aggiunto. Si sviluppa un fiuto che consente di individuare chi, non solo all'interno, ma anche all'esterno di Pictet, svolgerà un ruolo nella società o nella sfera pubblica. Occorre una visione a 360 gradi, è un po' come trovare la tessera di un mosaico.

Il grande vantaggio è avere tutto il tempo a disposizione per poter scegliere la persona giusta, in modo da affrontare la pianificazione successoria senza stress.

Significa che ci sono regole non scritte quali, ad esempio, quella che impedisce a fratelli e sorelle oppure a padre e figlio di essere soci contemporaneamente.

È vero. Disponiamo di regole rigide che però non sono state messe nero su bianco in contratti né in documenti di altra natura. Sono convinto, del resto, che abbiano un carattere più vincolante di quelle scritte. In passato abbiamo imparato tanto dalle imprese familiari nostre clienti. Coinvolgere troppi componenti della famiglia può essere rischioso. In Pictet non esistono i cosiddetti soci passivi, quindi non vi sono discussioni sui dividendi o sulla distribuzione dei proventi. Inoltre, anche il limite di età non è codificato in nessun contratto.

Attualmente, insieme a suo cugino François Pictet, lei rappresenta la nona generazione di soci. È plausibile che nel Collegio dei soci non vi sia nessun esponente della famiglia Pictet?

Anche questo non è scritto da nessuna parte, ma è piuttosto inverosimile. Nella nostra famiglia ci sono sempre talenti in possesso dei requisiti necessari. Ma non è una regola immutabile.

Come è entrato in Pictet? Tra i 400-500 componenti della famiglia allargata vi erano di certo altre persone interessate.

Sì, ci sono molti più componenti della famiglia che posti in Banca (dice ridendo). No, sul serio, ognuno sceglie il suo percorso professionale in base alle proprie inclinazioni. Neanche io avevo una carriera già tracciata come socio di Pictet. Dopo aver studiato negli Stati Uniti, sono stato assunto da Prudential Investments a Boston e in seguito mi sono trasferito sulla West Coast, dove ho svolto l'attività di analista finanziario. Ho vissuto e lavorato per un periodo anche in Germania e in Lussemburgo. Poi è arrivata la chiamata di mio zio, Charles Pictet, che all'epoca era socio senior della Banca. Mi ha invitato a pranzo e mi ha chiesto se volessi entrare in Pictet.

Si è preso un po' di tempo per riflettere?

No, ero felicissimo della proposta e non avevo dubbi in merito. Ciò è senz'altro dovuto al mio modo di essere. Mio padre fa l'albergatore e apprezza enormemente la qualità del servizio. Per lui la soddisfazione del cliente viene prima di tutto. Questa chiarezza di idee mi ha influenzato profondamente, ho sempre avvertito la mentalità positiva. È importante per intrattenere buoni rapporti con la clientela.

Dal 2024 lei è socio senior. Qual è il suo ruolo?

Chi fa parte del Collegio dei soci ha la possibilità di modificare il modello in base alle sue preferenze in maniera non trascurabile. Per me l'aspetto essenziale è il principio di collegialità, la squadra è l'elemento più importante. Lavorare con un team da 20 anni o solo da due fa la differenza. La prospettiva cambia completamente.

Investiamo molto tempo nel Collegio dei soci. In qualità di socio senior, il mio ruolo consiste nel riunire tutti intorno a un tavolo. Ognuno dei sei colleghi deve poter disporre dello stesso tempo per parlare e partecipare ai dibattiti. Mi interessa che cosa pensa ciascuno, che sia o meno un esperto dell'argomento di cui si discute. A volte mi rivolgo direttamente a uno di loro e lo invito a parlare, dicendo: «Sei estremamente silenzioso. Tu che ne pensi?»

Come si riunisce il Collegio dei soci?

Ci incontriamo fisicamente il lunedì, il giovedì e il venerdì, sempre alla stessa ora, in una sala riunioni che si trova qui nella sede principale di Ginevra. La presenza è fondamentale, anche il linguaggio del corpo, la mimica facciale e la gestualità hanno il loro peso nella discussione. Altrettanto importante è avere tutti l'ufficio sullo stesso piano. Inoltre i soci devono vivere a Ginevra o nei dintorni. Sono convinto che la prossimità spaziale tra di noi sia uno dei fattori che contribuiscono alla resilienza e al successo di Pictet.

Ginevra e la famiglia Pictet

Le origini della famiglia Pictet a Ginevra risalgono al XV secolo. In qualità di studiosi, ufficiali, politici, ecclesiastici, diplomatici e imprenditori, i suoi componenti hanno profondamente influenzato lo sviluppo della città. Ad esempio, dopo l'occupazione e l'annessione da parte della Francia, **Charles Pictet de Rochemont (1755-1824)** ha contribuito in maniera determinante al riconoscimento di Ginevra come 22° cantone della Svizzera. Inoltre, al Congresso di Vienna del 1815, ha partecipato alle trattative per l'indipendenza del nostro Paese. **Lucien Pictet (1864-1928)** ha fondato, insieme a Paul Piccard, il marchio elvetico di auto di lusso e da corsa SAG che ha creato la leggendaria Pic-Pic. O ancora il fisico **Raoul Pictet (1846-1929)** ha fornito un contributo alla scienza della refrigerazione, ponendo le premesse per la produzione delle macchine frigorifere. Alcuni rami della famiglia sono ormai estinti, altri sono arrivati fino ai giorni nostri. Nell'archivio storico di Ginevra, la 'Fondation des archives de la famille Pictet', con l'aiuto di documenti, disegni e ritratti, si effettuano ricerche sulla sua storia, catalogazioni e inventari. Nel 2024, per integrare anche la discendenza femminile, è stato modificato l'albero genealogico che fino al 1974 comprendeva solo quella maschile.

Bank Pictet è stata costituita nel 1805. Poiché uno dei fondatori non aveva figli, ha designato come successore il nipote della moglie, **Edouard Pictet (1813-1878)**, diventato quindi socio nel 1841. A distanza di nove generazioni, **François Pictet (classe 1979)** e **Marc Pictet (classe 1973)** siedono nel Collegio dei soci. La banca privata si è specializzata nella gestione dei patrimoni di famiglia, precorrendo i tempi con la formula dei servizi di family office. Il Gruppo conta oggi circa 5500 collaboratori in 31 sedi in 20 Paesi diversi. Al 31 dicembre 2025 il patrimonio gestito si aggirava intorno agli 813 miliardi di euro.

Tra le regole non scritte c'è anche quella secondo la quale tutte le decisioni del Collegio dei soci devono essere sempre prese all'unanimità?

Nella pratica non esiste un sistema di votazione ufficiale, ad esempio per alzata di mano. L'obiettivo è strutturare un processo decisionale solido in cui discutere e soppesare i pro e i contro. L'intento è eliminare lo stress dal sistema e confrontarci fino a quando non si trova una soluzione che vada bene per tutti.

È un approccio che rallenta il processo decisionale.

Lo scopo non è prendere una decisione necessariamente rapida, ma in grado di durare nel tempo. Per aprire una sede a New York ci sono voluti decenni. Un ex socio si era espresso più o meno in questi termini: «Finché lavorerò qui, non sbarcheremo mai negli Stati Uniti.» Un'affermazione che ovviamente ha rappresentato un ostacolo. Ma l'idea non è stata abbandonata, è rimasta nel cassetto. Siamo pazienti e possiamo aspettare il momento giusto. E poi nessuna decisione è assolutamente inattaccabile. Siamo sempre in ascolto delle proposte dei collaboratori e delle preoccupazioni dei clienti. La nostra è un'azienda che corregge gli errori e aggiusta il tiro costantemente.

Nei due secoli di storia di Pictet il modello del Collegio dei soci ha subito continue modifiche. Qual è stato il principale cambiamento?

Noi soci ci interroghiamo incessantemente su come consentire una crescita organica senza diventare la strozzatura del sistema. Pertanto, una delle carte vincenti del Gruppo è stata la decisione presa nel 2006 dalla Banca di introdurre la possibilità di designare degli 'equity partner'. Senza questa modifica oggi non ci ritroveremmo al punto in cui siamo. Attualmente se ne contano 42 distribuiti in varie aree geografiche, su tutte le business line nonché in varie fasce d'età. Detengono una partecipazione nella Banca e ne sono ambasciatori, investono capitale proprio, ma non hanno diritto di voto. Per noi rappresentano inoltre una sorta di think-tank. Se non avessimo delegato maggiormente la responsabilità a questo livello dirigenziale non avremmo potuto gestire la crescita degli ultimi 20 anni. Il modello dei soci e degli equity partner ci permette di operare all'interno di un sistema solido, ma al tempo stesso flessibile.

Come raccogliete le sfide attuali?

Lavoriamo sulla base di piani quinquennali. Inoltre, di recente abbiamo predisposto il programma 'Ambition 2030' che prevede i cosiddetti megatrend a lungo termine destinati a caratterizzare in futuro i mercati e il nostro settore, tra cui figurano, ad esempio, l'ascesa dell'Asia, il crescente indebitamento statale a livello mondiale, la frammentazione geopolitica e naturalmente anche aspetti quali la sicurezza informatica e il progresso tecnologico. Tali temi costituiscono un quadro di riferimento strategico per l'intera azienda. Tuttavia, anche in questo caso, la struttura non è per niente rigida: di sicuro verranno apportate modifiche per adattarla alla realtà attuale dominata al momento da una grande incertezza.