

SPHERE

THE SWISS FINANCIAL ARENA

INTERVIEW CHAIRMAN

SVEN HOLSTENSON

ASSOCIÉ-GÉRANT
GROUPE PICTET

«Il sera difficile d'interagir
avec les clients en 2030
ou 2035 sans disposer
d'une plateforme
technologique
extrêmement
performante»



MARIO PFIFFNER
INVEST-PARTNERS WEALTH
MANAGEMENT

«Nous allons vers moins d'acteurs,
davantage de professionnalisation
et une meilleure maîtrise
de la chaîne de valeur»



MAURICE EPHRATI
BEDROCK

«Cette opération nous donne
les moyens d'accompagner
nos clients avec davantage
de profondeur et de portée»



VIVIEN JAIN
ASSOCIATION SUISSE DES
GESTIONNAIRES DE FORTUNE
«L'ASG doit également apporter
des réponses opérationnelles
aux préoccupations
quotidiennes de ses membres»



**ET DE QUOI DEMAIN
SERA-T-IL FAIT ?**

Le futur des gérants
indépendants, des banques
privées, des wealthtechs,
de la finance décentralisée
et de l'asset management.



CHRISTOPHE UTELLI
CITÉ GESTION

«Il est prévu que Cité Gestion
se recentre sur sa vocation
de plateforme au service
des gérants indépendants»





Jérôme Sicard

Karine Bauzin



«IL SERA DIFFICILE D'INTERAGIR AVEC LES CLIENTS EN 2030 OU 2035 SANS DISPOSER D'UNE PLATEFORME TECHNOLOGIQUE EXTRÊMEMENT PERFORMANTE»

Avec une croissance entièrement organique qui a porté ses actifs sous gestion ou en dépôt à plus de 800 milliards de francs suisses en 2026, Pictet continue de s'appuyer sur un modèle construit pour le long terme. Dans cet entretien, Sven Holstenson revient sur les grands axes stratégiques du Groupe à l'horizon 2030 : accélération dans le segment des actifs non cotés, expansion en Asie, transformation technologique et évolution de sa proposition de valeur. Il en profite pour donner aussi son analyse des mutations en cours dans la gestion de fortune, entre percée de l'intelligence artificielle, sophistication des family offices et montée en puissance des gérants indépendants.

SVEN HOLSTENSON

ASSOCIÉ-GÉRANT

GROUPE PICTET



Sven Holstenson est associé-gérant du groupe Pictet depuis 2023. Il est responsable des divisions Pictet Asset Services, Pictet Tech, Operations et Group Corporate Services. Par ailleurs, il préside le comité de direction de Banque Pictet & Cie ainsi que l'organe de contrôle de Bank Pictet & Cie (Europe). Avant d'être nommé associé-gérant, Sven Holstenson était responsable

de l'Europe pour Pictet Wealth Management. Entré chez Pictet en 2012, il travaillait précédemment comme consultant en management chez McKinsey & Co.

Sven Holstenson est titulaire d'un master en micro-ingénierie de l'École polytechnique fédérale de Lausanne et d'un MBA de l'INSEAD.

...



437

milliards d'actifs

sous gestion en 2015, devenus
810 milliards au 30 juin 2026.

**Pictet a quasiment doublé en dix ans.
Quels ont été ses principaux
leviers de croissance ?**

■ **Sven Holstenon** : Le point intéressant, c'est que cette croissance est avant tout le fruit d'une progression modérée mais pérenne. Nous avons grandi de 6 à 7 % par an sur dix ans. Cela peut paraître peu spectaculaire à court terme, mais l'effet cumulé de cette progression nous a permis de doubler de taille en une décennie. Cette croissance a concerné l'ensemble de nos métiers. Pictet Asset Management a contribué à cette expansion grâce au succès de ses stratégies thématiques. Pictet Wealth Management a connu une croissance saine, particulièrement en Asie, un marché stratégique pour nous depuis près de vingt ans.

Pictet Asset Services a également fortement progressé ces dernières années, porté par une clientèle institutionnelle et des gérants indépendants à la recherche d'infrastructures robustes et de partenaires capables de répondre à des besoins toujours plus sophistiqués. Mais au-delà des métiers eux-mêmes, je



me dois de souligner que cette croissance est entièrement organique. C'est un élément fondamental. Depuis 221 ans, Pictet poursuit sa croissance sans acquisitions. Cette approche nous a permis de préserver nos valeurs et notre culture. Nous avons, certes, des ambitions de croissance, notamment en Suisse allemande, qui est un marché prometteur pour nous, mais cette expansion s'inscrit pleinement dans notre approche organique.

**Dans son modèle, sa culture
ou son positionnement, quelles
transformations ont le plus
profondément marqué Pictet
ces dix dernières années ?**

■ Je voudrais d'abord insister sur les deux choses qui n'ont pas changé : notre culture et notre modèle de partenariat sont restés les mêmes et nous en

sommes extrêmement fiers. Notre croissance organique nous permet de préserver une culture d'entreprise très forte malgré notre expansion, qu'elle soit géographique ou générationnelle. Lorsque vous grandissez par acquisitions, vous devez intégrer des clients, des outils et des collaborateurs que vous n'avez pas choisis. Nous n'avons pas cette problématique.

Pour revenir à votre question, le principal changement concerne probablement la place prise par la technologie dans le Groupe. Nous comptons désormais plus de 1000 ingénieurs sur environ 5600 collaborateurs. Près de 20 % des effectifs du Groupe travaillent dans des fonctions technologiques. Nous avons toujours dit que nous étions une « investment-led service company ». Aujourd'hui, nous sommes une « investment-led service company powered by technology ».

**Quelles directions stratégiques
voulez-vous donner à Pictet pour ces
dix prochaines années ?**

■ Nous fonctionnons avec des cycles

« Nous comptons désormais plus de 1000 ingénieurs sur environ
5600 collaborateurs. Près de 20 % de nos effectifs travaillent
dans des fonctions technologiques. »



POINTS CLÉS

Les résultats financiers de Pictet ne manquent pas d'impressionner. Au 30 juin 2026, le Groupe affichait 810 milliards de francs suisses d'actifs sous gestion ou en dépôt — un record — pour des produits d'exploitation de 1,6 milliard et un bénéfice consolidé de 371 millions.

Un collège de sept associés assure aujourd'hui encore la gouvernance et la conduite stratégique du groupe Pictet. Ce collège réunit Marc Pictet, associé senior depuis 2024, Laurent Ramsey, Sébastien Eisinger, Elif Aktuğ, François Pictet, Sven Holstenson et Raymond Sagayam.

Pictet compte aujourd'hui environ 5600 collaborateurs dans le monde, dont un peu plus de la moitié en Suisse. Le siège du Groupe se trouve désormais au sein du tout nouveau Campus Pictet de Rochemont, au cœur du quartier Praille Acacias Vernets à Genève.

stratégiques de cinq ans que nous appelons nos « Ambitions ». Nous venons de terminer Ambitions 2025 et nous entamons désormais Ambitions 2030 avec une logique de continuité plutôt que de rupture.

Le premier axe stratégique concerne les actifs non cotés. Pictet fait partie des premiers investisseurs européens à s'être positionnés sur cette classe d'actifs dans les années 1980 déjà et nous entendons accélérer encore notre développement dans le private equity et l'immobilier, à mesure que les grandes fortunes y augmentent leur exposition.

Le deuxième axe reste l'Asie, avec une évolution importante : l'Asie n'est plus seulement une source de capitaux. Elle est devenue également une destination pour les capitaux de nos clients.

Le troisième porte sur la technologie. Comme évoqué, nous disposons d'une architecture IT intégrée et homogène, sans la complexité de systèmes hérités d'acquisitions successives. C'est un avantage important, qui nous permet de nous concentrer sur l'innovation au service de nos clients et de nos collaborateurs.

Enfin, le quatrième axe concerne le rapprochement géographique avec notre clientèle. Nous voulons continuer de développer notre présence en Europe, au Moyen-Orient et dans d'autres régions stratégiques, afin d'accompagner nos clients au plus près de leurs centres de vie, personnels et professionnels.

Pour rester sur la technologie, l'IA et la digitalisation vont-elles transformer la gestion de fortune en profondeur ou rester de simples outils d'optimisation ?

■ Nous avons la conviction que la relation humaine restera un élément fondamental de la gestion de fortune. Le lien de confiance entre le client et son gérant ne va pas disparaître. Dans un monde de plus en plus digitalisé, il deviendra peut-être même encore plus précieux.

En revanche, la technologie va profondément transformer la manière dont nous opérons. Nous investissons massivement dans l'IA et avons d'ailleurs développé nos propres agents IA. Aujourd'hui, ils servent surtout à optimiser et automatiser nos processus de gestion

documentaire, d'analyse réglementaire ou, encore, de traitement des données.

Nous avons, par exemple, énormément travaillé sur les processus KYC pour les gérants indépendants. L'IA peut désormais interpréter les questionnaires, identifier les incohérences, détecter les informations manquantes et fluidifier tout le processus entre le client, le gérant et la banque. La prochaine étape sera probablement celle d'agents capables de communiquer entre eux, afin de réinventer des chaînes opérationnelles complètes.

Il est certain qu'il sera difficile d'interagir avec les clients en 2030 ou 2035 sans disposer d'une plateforme technologique extrêmement performante.

Entre menaces et opportunités, quelle lecture faites-vous aujourd'hui du secteur mondial de la gestion de fortune ?

■ Nous assistons à une forme de multipolarisation de la gestion de fortune à l'échelle mondiale. Pendant longtemps, la Suisse a occupé une position dominante dans l'univers offshore ; nous voyons ...



... désormais émerger des centres financiers puissants comme Hong Kong, Singapour ou Dubaï.

Je ne considère pas cela comme une menace pour la place financière suisse. Cette évolution traduit simplement la mondialisation des patrimoines. Le monde dans lequel un client pouvait avoir sa banque à 2000 kilomètres de chez lui n'existe sans doute plus. Les attentes se portent désormais davantage sur la proximité, pour des raisons réglementaires, culturelles ou simplement relationnelles. La Suisse reste malgré tout une place financière de premier plan, elle dispose d'atouts uniques comme son savoir-faire ainsi que sa stabilité politique et économique.

Pictet est l'une des dernières grandes banques privées structurées en collège des associés. Dans un monde dominé par les groupes cotés et la pression du ROE, ce modèle présente-t-il encore des avantages ?

■ C'est un avantage considérable. Et c'est aussi une grande chance pour nos collaborateurs, nos clients et notre communauté. La structure de partnership nous permet d'inscrire notre action dans le long terme. Nous ne vivons pas sous la pression permanente des résultats trimestriels et pouvons nous concentrer sur la satisfaction de nos clients. Ce modèle a fait ses preuves pendant plus de deux siècles. Il nous a manifestement permis de traverser des crises majeures sans que notre stabilité ni notre indépendance ne s'en trouvent fragilisées.

« Nous sommes prêts à faire évoluer beaucoup de choses chez Pictet, mais certainement pas à toucher à son modèle de gouvernance. »

Il existe également un alignement très fort des intérêts. C'est le principe du « skin in the game », pour reprendre le jargon anglo-saxon. Les associés s'engagent aux côtés de leurs clients dans les mêmes investissements, et ils partagent donc les mêmes risques. Les associés restent en moyenne une vingtaine d'années au sein du collège, ce qui crée une responsabilité et une continuité extrêmement fortes. Nous sommes prêts à faire évoluer beaucoup de choses chez Pictet, mais certainement pas à toucher à son modèle de gouvernance.

En devenant associé, qu'aviez-vous envie d'impulser de nouveau dans la trajectoire de Pictet ?

■ Il faut garder beaucoup de modestie dans ce rôle. Je suis le 46^e associé-gérant de Pictet, beaucoup m'ont précédé et beaucoup d'autres suivront. Nous ne formons donc que les maillons d'une longue



chaîne. Il est vrai que ma formation d'ingénieur me donne probablement une responsabilité particulière dans le virage technologique que prend le Groupe en ce moment.

Qu'est-ce qui vous surprend le plus aujourd'hui dans l'évolution du métier de banquier privé ?

■ Le métier est devenu beaucoup plus global qu'il ne l'était il y a vingt ans. Nous ne nous limitons plus à la gestion de portefeuille. Les clients attendent désormais un accompagnement patrimonial large, qui couvre aussi bien les actifs non cotés que la transmission, la gouvernance, la philanthropie, la structuration internationale, la fiscalité ou, encore, les enjeux liés à leur activité entrepreneuriale. Parallèlement, la technologie est devenue incontournable. Elle ne remplace pas la relation humaine, mais elle transforme profondément la manière dont



« Le modèle américain des Registered Investment Advisers a probablement un temps d'avance sur l'Europe. Nous allons sans doute évoluer vers un modèle similaire en Suisse. »

nous servons nos clients. Le véritable enjeu des prochaines années sera de maîtriser cette sophistication technologique sans diluer ce qui fait la valeur de notre métier : la qualité et la personnalisation de la relation.

Les gérants indépendants deviennent-ils une alternative crédible aux banques privées ?

■ Ils l'ont toujours été. Et ils le resteront. Nous exerçons finalement le même métier, mais de manière complémentaire. Certains clients se sentiront plus à l'aise chez une grande banque privée, d'autres chez un gérant indépendant, et beaucoup travailleront avec les deux. Le modèle américain des Registered Investment Advisers a probablement un temps d'avance sur l'Europe. Nous allons sans doute évoluer vers un modèle similaire en Suisse, avec des acteurs indépendants toujours plus institutionnalisés,

toujours plus sophistiqués. Mais cette évolution implique aussi de lourds investissements technologiques, notamment dans le domaine de la cybersécurité. Les gérants indépendants auront donc besoin de partenaires solides, capables de leur ouvrir la voie vers ces enjeux d'infrastructure et de sécurité.

Comment analysez-vous la transformation des family offices au cours de ces dernières années, tant dans leur structure que dans leurs ambitions ?

■ Nous observons une sophistication de plus en plus marquée du métier de family office. Les family offices sont aujourd'hui plus structurés, plus réglementés, plus exigeants sur le plan technologique et plus institutionnels qu'ils ne l'étaient il y a encore dix ou quinze ans. Cette évolution traduit aussi la complexité croissante des patrimoines. Les clients ultra-high-net-

worth attendent des réponses plus globales, allant de la structuration de leur patrimoine à la gestion de leur portefeuille, en passant par la gouvernance familiale, la philanthropie ou la fiscalité internationale.

Comment Pictet adapte-t-il son modèle pour répondre à ces exigences ?

■ Les family offices attendent de nous que nous puissions mobiliser l'ensemble des expertises nécessaires autour de leur patrimoine, sans avoir à naviguer dans l'organisation interne du Groupe. Chez Pictet, nous avons beaucoup travaillé ces dernières années pour construire une véritable logique de plateforme intégrée dédiée à cette clientèle, avec un point d'entrée unique donnant accès à l'ensemble de notre offre : nos solutions de banque dépositaire, de reporting, de gestion d'actifs non cotés ou liquides ou, encore, de structuration sous forme de fonds luxembourgeois ou de L-QIF. Cette évolution prolonge la transformation internationale du Groupe. Nous disposons aujourd'hui de 31 bureaux à travers le monde, pour renforcer toujours plus la proximité que nous entretenons avec nos clients.

■