PICTET
1805

SIXIÈME ÉDITION Juin 2025

Le modèle Pictet

Une entreprise familiale qui réinvente en permanence sa structure actionnariale

WIFU Witten Institute for Family Business
Witten/Herdecke University

Etude de cas de Torsten Groth et Fritz B. Simon, Witten Institute
for Family Business

L'étude de cas originale a été publiée en 2005 dans l'ouvrage
Mehr-Generationen-Familienunternehmen de F. B. Simon, R. Wimmer et
T. Groth, paru aux éditions Carl-Auer Verlag.

Crédits photos: Guillaume Megevand, Lucie Deluz, Sabine Senn,
Archives historiques de Pictet

Une entreprise familiale qui réinvente en permanence sa structure actionnariale

Parmi toutes les stratégies permettant de garantir la pérennité d'une entreprise, l'une des plus rigoureuses et des plus souples à la fois a été développée par Pictet, groupe bancaire genevois spécialisé dans la gestion de fortune et la gestion d'actifs. Unique en son genre, cette stratégie repose sur la combinaison idéale de principes familiaux et entrepreneuriaux. L'organisation de Pictet s'est forgée en plus de deux siècles, de manière évolutive, sans être fixée à l'avance, et s'affine constamment grâce aux bonnes pratiques, dans un contexte d'exigences accrues pour les entreprises.

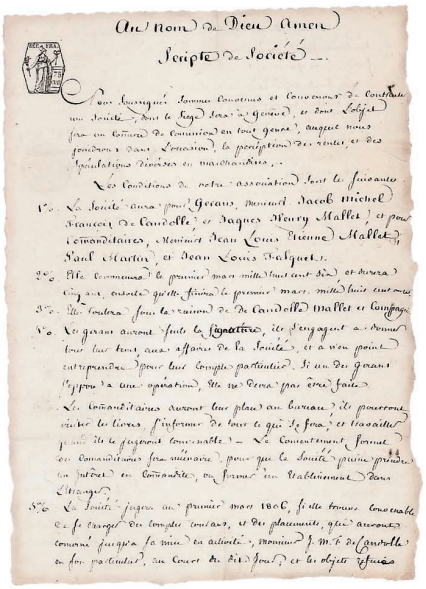
L'attrait du modèle Pictet réside dans le fait que l'entreprise semble avoir réussi une sorte de quadrature du cercle et qu'elle y parvient de manière répétée. Mais que veut dire cette métaphore? Pour assurer leur pérennité, les entreprises familiales disposent d'un avantage par rapport aux sociétés cotées: le capital est apporté par une famille, et non par un marché. Il existe toutefois un revers à la médaille, car les dynamiques familiales reposent sur des personnalités et les émotions jouent un rôle central dans les comportements ainsi que dans les prises de décision. Lorsque plusieurs générations sont impliquées, il n'est pas rare que les entreprises familiales ne parviennent pas à concilier durablement logique familiale et logique entrepreneuriale. Avec son modèle évolutif et souple, fondé sur une gestion collégiale, Pictet semble avoir trouvé une manière de tirer parti des avantages inhérents aux structures familiales, tout en réduisant au minimum les risques qui y sont associés[1].

1 Nous remercions Ivan Pictet (associé senior de 2005 à 2010) qui, pour la première édition de cette publication, après la conclusion de notre projet de recherche, nous a éclairés sur le modèle organisationnel de son entreprise. Nous adressons également nos remerciements à Jacques de Saussure (associé senior de 2010 à 2016) , Renaud de Planta (associé senior de 2019 à 2024) et à Marc Pictet (actuel associé senior), qui ont accepté nos demandes d'entretien pour la première édition actualisée et les précisions qu'elle comporte.

Le groupe Pictet

UN BREF HISTORIQUE

Annexée à la France en 1798, Genève devient le chef-lieu du département du Léman. Les guerres et les blocus ont interrompu l'exportation de la production horlogère, l'un des atouts de la ville. Le non-remboursement des dettes héritées de l'Ancien Régime a provoqué la ruine de nombreuses banques. Mais Genève a conservé son esprit d'entreprise, insufflé par la pratique de l'effort et de la discipline, chers au calvinisme, et exalté par l'optimisme des Lumières. Le recul de l'inflation apparue après la Révolution française favorise un nouveau type de partenariat financier, qui donnera naissance aux banquiers privés.



Scripte de société signée par Jacob-Michel-François de Candolle et Jacques-Henry Mallet en 1805, lors de la fondation de la société de personnes à l'origine de Pictet

C'est le 23 juillet 1805 que l'histoire de Pictet débute officiellement à Genève. Ce jour-là, Jacob-Michel-François de Candolle et Jacques-Henry Mallet signent avec trois commanditaires une «scripte de société» pour fonder De Candolle, Mallet & Cie.

Il faut attendre 1841 pour qu'un membre de la famille Pictet devienne pour la première fois associé. Jacob-Michel-François de Candolle, sans fils pour lui succéder, se tourne peu avant son décès vers un neveu de son épouse, Edouard Pictet (1813-1878), nommé associé en 1841. A partir de cette date, et jusqu'en 1848, la Banque s'appellera Turrettini, Pictet & Cie.

Le nom de Pictet est resté attaché à la dénomination du Groupe depuis lors et le Collège veille à ce qu'au moins l'un de ses membres le porte. Francois Pictet, fils de l'ancien associé senior Charles Pictet, a ainsi été nommé associé récemment. Il a rejoint un autre Pictet appartenant à une branche différente de la famille, Marc, qui fait partie du Collège depuis 2011 et exerce aujourd'hui les fonctions d'associé senior.

Jacob-Michel-François de Candolle, l'un des fondateurs de Pictet

Ce patronyme n'est cependant pas le seul à être lié à l'histoire de la Banque. Au XIX^e^ siècle, les associés s'appellent par exemple Necker, de Candolle ou Turrettini. Evoluant dans l'environnement familial, ils appartiennent à une sphère particulière, celle des protestants de la ville de Genève. En 1909, la Banque s'aventure hors de ces cercles familiaux lorsque Guillaume Pictet choisit comme associé l'un de ses collaborateurs méritants, Jacques Marion. En 1914, à la veille de la Première Guerre mondiale, c'est Gustave Dunant (1880-1933), jusqu'alors associé de la banque Morris, Prevost and Co. établie à Londres, qui rejoint le Collège, au sein duquel il favorisera le développement des relations d'affaires avec le Royaume-Uni.

D'autres noms pourraient être ajoutés à la liste, car, au XX^e^ siècle, de nombreuses personnes ne faisant pas partie de la famille ont accédé à la fonction d'associé et joué un rôle majeur aux côtés des Pictet. Et c'est là que réside la spécificité du modèle Pictet: ce n'est pas une famille qui, par la transmission de père en fils, porte l'entreprise, mais ce sont les membres de plusieurs familles ou encore des collaborateurs hors pair, au propre et au figuré, qui, en leur qualité d'associés, ont contribué à son essor de génération en génération. Ivan Pictet, ancien associé senior, résume cette philosophie ainsi: «Nous ne sommes pas une entreprise familiale au sens strict, mais plutôt une entreprise avec une gestion

Banque privée spécialisée
dans la gestion de fortune
et la gestion d'actifs

Près de **5500** collaborateurs à l'échelle mondiale (au 31 décembre 2024)

CHF **724** milliards d'actifs sous gestion ou en dépôt (au 31 décembre 2024)

familiale.» Et désormais, Pictet pourrait même se définir comme une entreprise gérée par ceux qui en détiennent le capital.

A eux seuls, certains épisodes de son histoire montrent que Pictet a pris, en ce qui concerne le choix des associés, des décisions inconcevables pour beaucoup d'entreprises familiales: désigner le neveu d'une épouse comme successeur ou nommer des collaborateurs, voire des associés d'autres établissements. Ces décisions, qui ont sans conteste assuré la prospérité de l'entreprise, ont également favorisé l'intégration de personnes extérieures au cercle familial, selon un principe perpétué par les générations suivantes. Et qui, au cours des dernières années, a pris une nouvelle dimension, avec les nominations au sein du Collège de Laurent Ramsey, Sébastien Eisinger, Raymond Sagayam et Elif Aktuğ, première associée de l'histoire de Pictet.

LES RÈGLES FORMELLES ET INFORMELLES, ET LES STRUCTURES

Depuis sa création, l'entreprise est détenue par plusieurs associés-gérants. De deux ou trois au départ, leur nombre a augmenté au cours des dernières décennies, en même temps que la taille du Groupe. Pourtant, Pictet présente l'ensemble des caractéristiques et des avantages d'une entreprise familiale.

Premièrement, les membres de la famille Pictet sont largement impliqués dans la gestion de l'entreprise depuis plus de 180 ans (soit 9 générations) et devraient, selon toute vraisemblance, le rester. Nous pouvons dès lors parler à juste titre d'une évolution conjointe de la famille et de l'entreprise. Deuxièmement, une grande partie des associés sont issus d'un petit nombre de familles appartenant depuis longtemps à la société genevoise. Troisièmement, des collaborateurs dotés de compétences clés, se distinguant à la fois par leur expertise technique et leur adéquation avec la culture de l'entreprise, sont admis au sein du Collège. Ainsi, et c'est ce qui rend le modèle Pictet fascinant d'un point de vue systémique, le Collège «réinvente» les structures d'une famille restreinte (une sorte de fonctionnement en équipe), sans que les nouveaux associés ne soient choisis exclusivement dans les limites strictes de la filiation et de la proche parenté. Ce sont les conditions requises pour y entrer qui font sa particularité: indépendamment du niveau élevé de compétence exigé de tous les associés, sa composition repose sur un subtil équilibre entre un lien de descendance direct (la famille Pictet), un ancrage dans la vie locale (le milieu genevois) et une compatibilité avec la culture collégiale pour un petit nombre de cadres choisis avec soin.

Sur la base de ces trois critères, l'entreprise a élaboré une structure actionnariale adaptée à ses objectifs de pérennité, en développant un système de gestion par les associés qui, en soi, favorise un mode de collaboration propre et permet un renouvellement constant. Ce n'est sans doute pas le fruit du hasard si le groupe social ainsi formé a de nombreuses caractéristiques – et, partant, de nombreuses fonctions – en commun avec une famille restreinte, tout en possédant de nombreux traits propres à une équipe de direction. D'ailleurs, Marc Pictet exprime parfaitement la dualité du Collège lorsqu'il décrit celui-ci comme une forme de famille.

«Nous considérons que le nombre idéal d'associés se situe entre six et neuf.»

RENAUD DE PLANTA

Le Collège se compose en règle générale de six à neuf associés, qui détiennent et dirigent ensemble l'entreprise. L'associé senior y joue un rôle particulier. Il conduit les séances, dont il fixe l'ordre du jour, et veille à une bonne collaboration avec les autres organes de direction. En somme, il assume davantage la fonction d'un arbitre que celle d'un président. Les associés de Pictet, actuellement au nombre de sept (dont deux portant le nom de Pictet), prennent toujours conjointement les décisions.

UN MODE DE SUCCESSION UNIQUE

La première similitude avec les règles et les formes sociales propres aux familles restreintes se retrouve au niveau du schéma des trois générations: de nouveaux associés étant nommés tous les 5 à 10 ans environ, les membres du Collège sont au début de la quarantaine pour les plus jeunes, ont entre 45 et 55 ans pour certains d'entre eux et entre 55 et 65 ans pour les plus expérimentés. Ce «renouvellement des générations», si nous pouvons l'appeler ainsi, n'est pas soumis au hasard, en dépendant, par exemple, du destin d'une personne en particulier. Il ne marque pas non plus une rupture dans la direction de l'entreprise. Aspect planifiable du cycle de vie d'une équipe, le remplacement d'un associé est

De gauche à droite:
François Pictet, Elif Aktuğ, Raymond Sagayam, Sébastien Eisinger, Marc Pictet (associé senior), Sven Holstenson et Laurent Ramsey

institutionnalisé et organisé. De plus, la succession peut se dérouler à des intervalles plus rapprochés qu'au sein d'une entreprise familiale où, tous les 25 à 40 ans, la génération en place passe le relais à la génération suivante. Les associés veillent eux-mêmes à accueillir régulièrement au sein du Collège de nouveaux membres apportant un regard jeune et neuf.

Lorsqu'ils ne font plus partie du Collège, les associés n'ont plus aucun droit sur l'entreprise. La tradition veut toutefois qu'ils restent à la disposition du Groupe pour offrir leurs conseils à leurs successeurs et qu'ils continuent de s'occuper de certains clients[2]. Ils conservent le capital qu'ils ont accumulé durant leur carrière. Leur apport au capital social est racheté à sa valeur comptable, de manière échelonnée, par les associés en place et les nouveaux associés. Les associés octroient aux nouveaux venus une forme de prêt pour leur apport initial, que ces derniers remboursent au fil des ans sur leur part des bénéfices. Ainsi, en termes d'apports, tous les associés se trouvent sur un pied d'égalité jusqu'à ce qu'ils quittent l'entreprise. De plus, le statut de propriétaire de l'entreprise est un statut temporaire (quand bien même il durerait toute une carrière), attaché à une personne et à ses fonctions de direction, et non à un lien de filiation. Il ne peut donc pas être transmis à un enfant.

DES DÉCISIONS COLLÉGIALES

Le petit nombre d'associés collaborant étroitement au quotidien permet à Pictet de mettre l'accent sur l'humain dans la communication, ce qui constitue une caractéristique des familles restreintes actuelles. L'expérience montre en effet qu'il est nécessaire, dès qu'un groupe compte plus de douze membres, de nommer une personne responsable de l'organisation de la communication, les possibilités d'échanges entre deux personnes augmentant, tandis que la probabilité d'une communication spontanée et informelle entre les membres du groupe diminue. Pour Renaud de Planta, ancien associé senior, «le nombre idéal d'associés se situe entre six et neuf. Il faut un certain nombre de personnes pour couvrir les différentes activités. Mais si elles sont trop nombreuses, il devient difficile de prendre des décisions collégiales.»

2 De plus, d'anciens associés font partie du conseil de fondation de la Fondation du groupe Pictet, qui a vu le jour récemment et axe son action sur des thèmes porteurs pour la société dans son ensemble.

Les associés se réunissent plusieurs matins par semaine lors du «Salon». Ils peuvent ainsi aborder et trancher les questions du moment de manière rapide et informelle[3], en fonction des besoins. Des réunions plus longues sont prévues pour la planification stratégique et les sujets plus complexes. Le but est de réduire au minimum le temps consacré aux aspects administratifs, tout en respectant les normes existantes et les exigences réglementaires. Au fil des décennies, une culture de la communication et de la concertation – qui, en raison de sa flexibilité, se révèle essentielle au bon fonctionnement d'une équipe autonome – s'est développée au sein de la direction de Pictet.

L'importance accordée à l'aspect humain transparaît également dans l'accès à la fonction d'associé. Il ne s'agit pas simplement d'«entrer au capital»: les nouveaux associés doivent être choisis à l'unanimité par les associés en place. Sachant que nouveaux et anciens associés devront, selon toute vraisemblance, collaborer pendant vingt ans au moins, le choix s'effectue avec un soin probablement plus grand encore que pour de nombreux mariages. Une sympathie réciproque joue donc un rôle non négligeable, mais ne suffit pas. L'exigence est double: le candidat doit à la fois posséder des compétences de haut niveau et être émotionnellement, psychologiquement et culturellement «compatible» avec les autres associés. «Un nouvel associé, explique Jacques de Saussure, ancien associé senior, doit aussi être une personne avec laquelle j'ai envie d'aller déjeuner.»

UNE FAMILLE RESTREINTE «CONSTRUITE»

Les règles évoquées précédemment illustrent d'ores et déjà certains avantages caractérisant une famille restreinte «construite» par rapport à une famille restreinte «biologique». Ainsi, les candidats possibles à la relève sont plus nombreux. Leur évolution peut être observée et évaluée au fil des ans au sein de l'entreprise et, au moment de désigner un successeur, le choix peut se porter sur le plus compétent d'entre eux ou sur un profil différent, lorsque la direction doit répondre à des exigences nouvelles liées aux marchés, aux technologies ou à la clientèle. La succession des générations repose sur une «transmission sans ADN», selon l'expression de Jacques de Saussure. Elle est dès lors axée, d'un point de vue matériel, social et temporel, sur les besoins de l'entreprise et, de ce fait, beaucoup plus facile à planifier et à adapter qu'au sein d'une famille biologique. De plus, à l'inverse du modèle de la famille restreinte, nul besoin d'attendre, en espérant que l'un des

3 Depuis le changement de forme juridique (voir ci-après), les décisions prises lors du Salon doivent néanmoins être consignées dans un procès-verbal.

descendants se montrera disposé et apte à prendre la suite. Le modèle adopté par Pictet est cependant moins ouvert et moins flexible que le processus de succession caractérisant un conseil d'administration ou un organe de direction.

Chez Pictet, la relation entre les générations n'est pas altérée par de mauvais souvenirs d'enfance ou des conflits de générations. Il s'agit d'entrée de jeu d'une relation impliquant des adultes. Naître dans une famille d'entrepreneurs est toujours le fruit du hasard, alors qu'une place au sein du Collège s'obtient non seulement par la sympathie, mais aussi et surtout par les compétences professionnelles et les aptitudes sociales. Parce qu'elles servent un objectif commun concret, les relations entre les associés risquent moins d'être parasitées par des déceptions et des complications émotionnelles que des liens familiaux. Et s'il s'avère, contre toute attente, que la contribution d'un associé au sein du Collège laisse à désirer, un changement peut s'opérer plus simplement qu'au sein d'une entreprise strictement familiale, où il provoque souvent des tensions durables entre les membres de la famille.

L'organisation de Pictet fait également appel à d'autres composantes des règles du jeu familiales, la plus importante étant le principe d'égalité. Chaque associé dispose d'une voix et il n'existe aucune différence hiérarchique, contrairement à celle susceptible d'apparaître entre associés majoritaires et associés minoritaires. Des différences (âge et durée d'exercice de la fonction d'associé) existent bien, mais elles ne confèrent aucun pouvoir formel. C'est donc en servant l'entreprise que l'autorité s'acquiert et se conserve. L'associé senior est le seul à jouir d'un statut particulier: il joue le rôle de porte-parole de l'entreprise au plan externe et assume une fonction de médiateur au plan interne.

LE RÔLE DE L'ASSOCIÉ SENIOR

Associé senior de 2016 à 2019, Nicolas Pictet met en lumière les trois principales exigences de cette fonction: «La première est de veiller à ce que les associés travaillent de manière efficace et harmonieuse, aussi bien sur le plan professionnel qu'humain. La deuxième est d'agir en ambassadeur du Groupe, que ce soit auprès des collaborateurs ou du monde extérieur. Et la troisième est d'incarner les valeurs et la culture de l'entreprise – un rôle plus symbolique – et de répondre aux attentes individuelles.»

Le lien avec les membres plus éloignés de la famille Pictet est plus étroit que la distance apparente ne le laisserait penser et les profils prometteurs ne manquent pas. La famille jouit d'un accès privilégié à l'entreprise, pour laquelle elle représente une ressource. Ainsi, toute personne née Pictet et possédant les compétences requises aura toujours l'opportunité d'intégrer le Groupe. Cette dimension familiale est cependant restreinte par une règle implicite selon laquelle un parent et un enfant (ou des frères et sœurs) ne peuvent pas être associés en même temps. «Nous ne voulons ni clans ni disputes familiales», expliquent les membres du Collège. Et, pour réduire encore le risque d'interférences émotionnelles, les associés issus de la famille Pictet doivent être choisis par les associés qui ne font pas partie de cette dernière. Le lien familial est en quelque sorte contrecarré par un système d'«affinités électives».

Pièce dans laquelle les associés se réunissent chaque semaine pour traiter les questions d'actualité

D'une manière générale, les associés qui portent le nom de Pictet ont les mêmes droits et devoirs que les autres membres du Collège, même s'ils peuvent être vus de l'extérieur comme assumant un rôle particulier en raison de l'homonymie avec le nom de l'entreprise. Point commun entre tous les associés: l'exercice de leur fonction et leur droit à la participation aux bénéfices sont limités au temps passé dans l'entreprise, et prennent fin à leur départ. Par ailleurs, l'accession à la fonction d'associé n'a rien d'automatique pour leurs descendants, qui doivent d'abord faire leurs preuves. Le processus décisionnel au sein du Collège cherche à préserver l'équilibre plutôt qu'à faire ressortir les désaccords.

Les associés ne sont pas soumis à des règles de vote formelles. En cas de points de vue divergents, l'associé senior agit en médiateur, en s'efforçant d'équilibrer les différentes forces en présence. «Au final, la décision que nous prenons ressemble à un galet façonné par la rivière: elle est harmonieuse et proportionnée», résume Rémy Best, ancien associé. Il est important pour les équipes de direction axées sur le consensus de bien mesurer les enjeux de ce type de modèle décisionnel. En effet, débattre jusqu'à la prise d'une décision consensuelle peut allonger le processus et se traduire par des choix relativement timorés. Les associés sont conscients de devoir décider dans l'intérêt général, en utilisant leur droit de veto avec parcimonie. Pour la direction de Pictet, cette méthode privilégiant le consensus comporte un avantage: les décisions sont prises après une réflexion approfondie et les éventuelles erreurs sont plus faciles à assumer collectivement, car les choix n'ont pas été imposés par une majorité à une minorité, par la contrainte ou en fixant un nombre minimum de voix.

UN MODÈLE TROUVANT SA SOURCE DANS LE CALVINISME

Du point de vue historique, la Genève calviniste offrait un cadre idéal à l'émergence d'un tel modèle, dans un contexte culturel valorisant des qualités personnelles telles que l'humilité, la discipline et le travail, qui caractérisent «l'esprit Pictet». Il existe un objectif tacite mais partagé unanimement, dont les associés ont pleinement conscience: améliorer sans cesse le Groupe et transmettre à la génération suivante une entreprise la plus saine et la plus solide possible. A l'instar de nombreux chefs de famille, les associés se considèrent comme des «gardiens du patrimoine». Ce patrimoine est dès lors préservé, et il n'est pas question de céder l'entreprise ou d'y faire entrer des investisseurs externes.

Au cours des deux siècles passés, Pictet a réussi à atteindre cet objectif grâce à sa structure actionnariale semi-ouverte, qui a donné à des personnes extérieures à la famille, mais motivées et talentueuses, la possibilité d'influer sur le destin du Groupe en accédant à des responsabilités. La continuité est cependant assurée, car l'entreprise se concentre toujours sur son activité première, la gestion de fortune et la gestion d'actifs, résistant à la tentation de proposer des services de banque d'affaires et, partant, à la promesse de profits à court terme. Enfin, c'est ce mélange d'expérience et de «fougue de la jeunesse», de continuité et d'innovation, de tradition familiale et d'apports extérieurs qui, jusqu'à présent, a fait le caractère unique du Groupe et son succès. Pictet compte ainsi parmi les leaders mondiaux de la gestion privée et institutionnelle.

L'entreprise s'est appuyée non seulement sur son héritage et sa stabilité, mais aussi sur sa capacité à s'adapter à l'évolution de son environnement. Lors de l'entretien qu'il nous avait accordé pour la première édition de cette publication, Ivan Pictet avait tenu à ce que les piliers décrits ici ne soient pas présentés comme un système immuable, en soulignant qu'ils étaient «toujours susceptibles d'évoluer». Et, de fait, le système existant a été adapté, comme nous l'expliquons ci-après.

LES ÉVOLUTIONS DU MODÈLE: MODIFICATION DE LA FORME JURIDIQUE ET NOUVEAUX PARTICIPANTS AU CAPITAL

Deux modifications majeures sont intervenues depuis la parution de la première édition de notre publication, en 2005. La première – et il s'agit incontestablement d'une étape bien plus importante que la place qui peut lui être accordée ici – est la modification de la forme juridique de la banque suisse du groupe Pictet.
Le 1er janvier 2014, Pictet & Cie, société de personnes fondée plus de 200 ans auparavant, est en effet devenue une société anonyme dénommée Banque Pictet & Cie SA. Une société faîtière, à laquelle sont rattachées toutes les entités du Groupe, a en outre été constituée sous la forme d'une société en commandite par actions.

Une telle évolution répondait notamment à la nécessité de prendre des dispositions permettant de faciliter la création de filiales étrangères. Comme l'explique Jacques de Saussure, «l'entreprise était devenue trop grande pour sa forme juridique.» Le passage de la forme de société de personnes à celle de société de capitaux remet en cause un certain nombre de points sensibles pour les entreprises familiales, qui se retrouvent soumises à l'obligation de publier leurs résultats et voient la responsabilité individuelle des associés évoluer.
Ces changements, aussi nouveaux soient-ils pour un établissement bancaire suisse dont la discrétion est proverbiale, s'inscrivent dans le cadre de l'ouverture visible du secteur bancaire helvétique dans son ensemble. Ils ont été réalisés par la direction de Pictet dans un souci de transparence comptable, appréciée des clients institutionnels internationaux, de plus en plus nombreux. Cependant, Pictet cherche, ici encore, à concilier tradition

et innovation d'une manière tout à fait caractéristique des entreprises familiales. La forme juridique a été modifiée, des rapports annuels sont publiés, mais les principes qui régissent la succession au sein du Collège ainsi que la transmission du capital – et qui forment le noyau dur du modèle Pictet – sont préservés.

La seconde modification est intervenue en 2006, quand Pictet a, pour la première fois, permis à des cadres exerçant des responsabilités managériales élevées et triés sur le volet de détenir une petite part du capital de l'entreprise. Ce changement doit être replacé dans le contexte de forte croissance qui a marqué ces deux dernières décennies. En 1980, Pictet ne comptait que 300 collaborateurs, contre près de 5500 aujourd'hui, répartis entre 31 bureaux. En raison du développement du Groupe, les fonctions de direction ne pouvaient plus être assumées par un nombre limité d'associés, d'autant que ces derniers assurent en plus de leurs fonctions de gestion et de direction le suivi de quelques clients. Les membres de la direction qui participent au capital ont démontré leur valeur au sein de l'entreprise. Appelés equity partners, ils sont désignés à l'unanimité par les associés, qu'ils déchargent de certaines responsabilités au sein et hors de Pictet, tout en apportant une expérience et une vision internationales. Il s'agit d'une évolution au niveau du personnel qui peut s'observer dans de nombreuses autres entreprises, comme Oetker, Merck ou encore Freudenberg.

“

Avec son modèle fondé sur une gestion collégiale, Pictet semble avoir trouvé une manière de tirer parti des avantages inhérents aux structures familiales, tout en réduisant au minimum les risques qui y sont associés.

”

Les entreprises familiales fidélisent ainsi leurs cadres non seulement en les associant financièrement à leur succès (ce qui peut d'ailleurs se faire avec d'autres formes de primes), mais aussi en les impliquant émotionnellement, grâce à la possibilité de détenir une part du capital social. Pictet est allé encore plus loin. Les participants au capital forment en quelque sorte un second cercle d'associés se réunissant régulièrement avec le «premier cercle» et contribuant principalement à la fixation des orientations stratégiques.

La métaphore de la quadrature du cercle peut également s'appliquer aux changements les plus récents. Dans les entreprises familiales dont le capital est exclusivement réservé aux descendants du fondateur, une tendance à établir une démarcation claire au sein de la direction entre les membres de la famille et les personnes extérieures à cette dernière s'observe en matière de gouvernance. Il apparaît en outre plus difficile de recruter hors du cercle familial des cadres motivés et investis, et plus encore de les fidéliser. Enfin, les fonctions managériales les plus élevées, de même que la possibilité de participer à l'augmentation de la valeur de l'entreprise, sont réservées à un groupe restreint et fermé, constitué de membres de la famille. Pictet a trouvé une solution qui lui permet de préserver la qualité d'un processus décisionnel rapide au sein du Collège, tout en impliquant des collaborateurs dotés de compétences clés, pour le bénéfice de tous les participants au capital.

L'élargissement des fonctions de direction a été renforcé depuis peu par la constitution d'un Group Executive Committee, au sein duquel les responsables de fonctions centrales du Groupe comme les finances, la gestion des risques, les ressources humaines, l'informatique et la communication collaborent avec les associés. Cette évolution souligne la volonté d'adapter, par des ajustements internes, un modèle performant à la transformation du cadre réglementaire ainsi qu'aux défis de la transition numérique. De plus, face aux enjeux de la durabilité et de la responsabilité sociale, Pictet – qui se trouve, comme de nombreuses entreprises familiales, à la croisée d'intérêts divergents entre engagement crédible et *greenwashing* – a créé pour donner du poids à sa démarche une fondation d'utilité publique, dénommée Fondation du groupe Pictet et financée chaque année par une part importante du bénéfice consolidé. Cette fondation concentre ses activités sur les thèmes de l'eau et de l'alimentation, deux domaines dans lesquels elle peut mettre à profit l'expertise en matière d'investissement du Groupe et les connaissances de ses spécialistes. Elle bénéficie également d'un point de vue transgénérationnel apporté par les associés en fonction ou à la retraite qui œuvrent en son sein.

SYNTHÈSE

Cette forme atypique d'entreprise dirigée par une famille, sans l'être entièrement, est moins le résultat d'une stratégie sophistiquée (même si Ivan Pictet l'avait décrite comme «parfaite pour notre secteur d'activité et la taille de notre entreprise») que le fruit d'une histoire qui a commencé il y a 220 ans. Au cours de cette longue période, les structures organisationnelles se sont transformées grâce aux leçons tirées de l'évolution conjointe, dans leur unité, d'un Collège fonctionnant comme une famille et d'une entreprise. Le modèle qui s'est forgé et pérennisé résout presque parfaitement les contradictions pouvant résulter des règles du jeu propres à une famille et à une entreprise, dont les exigences et les besoins souvent contradictoires peuvent constituer un frein.

Les interactions entre les associés, la collaboration avec les equity partners et les relations avec les divers comités mettent en jeu, en les combinant, certains des aspects les plus efficaces des structures familiales, d'une part, et des entreprises, d'autre part, et permettent ainsi de réduire les risques liés à ces deux types de systèmes sociaux, tout en optimisant les opportunités. L'interface entre la famille Pictet et l'entreprise n'a pas besoin, contrairement au modèle des «familles élargies», de comités dotés d'une structure complexe ou d'une communication régulière pour résoudre les contradictions. Au lieu de gérer une famille de plus en plus grande, il s'agit de gérer et de structurer la composition d'un groupe d'associés, dans le but d'établir une collaboration familiale au sein du Collège.

Il est difficile de situer clairement Pictet dans le spectre des modèles de familles restreintes et de familles élargies que nous avons présentés, car le Groupe a choisi une voie transversale en combinant des éléments de chacun de ces deux modèles. Il existe à la fois de véritables similitudes avec la «réinvention de la famille restreinte» et d'importantes différences sur certains points essentiels, car les parents au premier ou au deuxième degré ne sont pas admis dans cette «famille» d'associés, dont l'accès est en outre soumis à des règles, comme dans n'importe quelle structure. Pictet utilise la famille élargie et ses membres comme un vivier de futurs associés. Les mécanismes et les règles que nous venons d'évoquer sont conçus pour assurer la pérennité de l'entreprise, qui demeure, quoi qu'il arrive, la priorité.

En bref, Pictet a trouvé une méthode qui lui permet de réinventer sans cesse son idéal de famille restreinte possédant une entreprise et fonctionnant comme une équipe dirigeante, si ce n'est que cette «famille» n'en est pas une.

Mentions légales

Ce document n'est pas destiné à des personnes physiques ou morales qui seraient citoyennes d'un Etat, ou qui auraient leur domicile ou leur résidence dans un Etat ou une juridiction où sa publication, sa diffusion ou son utilisation seraient contraires aux lois ou aux règlements en vigueur. Les informations y figurant sont fournies à titre purement indicatif. Elles ne constituent en aucune façon une offre commerciale ou une incitation à acheter, vendre ou souscrire des titres ou tout autre instrument financier. Elles sont en outre susceptibles d'être modifiées sans préavis.

FSC
MIX
Paper
FSC® C002804

www.pictet.com