

# Longévité des familles à la tête des banques privées suisses.

## Trois exemples de trajectoires contrastées

André Mach et Pedro Araujo

Répondant à la question de savoir quel était l'élément le plus important dans l'histoire de sa banque, Charles Pictet répondait au moment de prendre sa retraite après plus de 20 ans à la tête de la banque comme associé: « *La cohésion entre les associés. Cette cohésion est et a toujours été la clef de voûte de notre entreprise. Elle est fondamentale.* »<sup>1</sup>

Cette affirmation souligne le rôle central de la bonne entente parmi les dirigeants de l'entreprise, en particulier au sein d'une banque privée. Cette cohésion peut être facilitée par la présence de dirigeants unis par des liens familiaux. Une telle dimension familiale peut contribuer de manière décisive à la continuité et à la stabilité de l'entreprise. Parmi les banques privées suisses, les exemples d'instituts financiers contrôlés par des familles durant plusieurs générations sont nombreux. Elles démentent ainsi le fameux « effet *Buddenbrook* », thématique par Thomas Mann dans son roman<sup>2</sup> sur le déclin d'une famille de négociants du Nord de l'Allemagne, qui veut qu'à partir de la troisième génération les descendants de la famille se désengagent de l'entreprise familiale pour s'investir dans d'autres activités et conduisent ainsi à la décadence de celle-ci.

En raison de leurs activités spécialisées dans la gestion de fortune et de leur statut juridique de sociétés de personnes, unissant des associés propriétaires de l'entreprise, qui ne sont pas ouvertes à des investisseurs externes, les banques privées sont très fréquemment associées à la famille fondatrice. Toutefois, cet affichage familial dans le nom de l'établissement a aussi pour but de souligner le caractère traditionnel et la continuité de la banque même si, en réalité, les descendants familiaux ont déserté les fonctions dirigeantes et opérationnelles. Dans une activité de gestion de fortune, l'affichage de la dimension familiale a aussi pour fonction de rassurer la clientèle privée et de maintenir sa confiance. Derrière l'identité familiale de la banque, la présence des descendants familiaux s'est parfois considérablement effacée. Durant la période récente, de plus en plus de banques privées ont progressivement perdu leur caractère familial suite à leurs changements de statuts, à des rachats par d'autres instituts ou au désengagement des descendants familiaux. Selon les statistiques de la Banque nationale suisse, qui distingue les différentes catégories de banques, on comptait une trentaine de banques privées en 1975, alors qu'elles n'étaient plus que 12 en 2012 et 6 en 2016.

Malgré ces changements récents, la longévité des descendants familiaux à la tête des banques privées helvétiques n'en reste pas moins remarquable et dépasse très fréquemment les trois générations évoquées par l'effet

<sup>1</sup> Cité in PICTET ET C<sup>ie</sup> (2006), *Pictet & C<sup>ie</sup>, 200 ans d'histoire: 1805-2005*, Genève: Bontron, p. 46.

<sup>2</sup> « *Buddenbrooks: Verfall einer Familie* », paru en allemand en 1901 et traduit en français « *Les Buddenbrook: déclin d'une famille* », Paris: Fayard, 2009, 640 p.

Buddenbrook. Afin d'éclairer la longévité des familles à la tête de ce type d'entreprise, nous en avons retenu trois parmi les plus importantes banques privées helvétiques des trois principales villes de Suisse : les banques Julius Bär pour Zurich, Sarasin pour Bâle et Pictet pour Genève. Même si elles ont connu des évolutions contrastées durant la période récente, les trois banques se caractérisent toutes par la longévité de la présence de représentants familiaux à leur tête.

Après avoir documenté dans un premier temps la longévité variable de la présence des descendants familiaux dans ces trois banques privées, nous revenons dans une deuxième partie sur les raisons expliquant la longévité des familles à la tête de ces établissements (préparation et sélection de la relève, alliances familiales, ouverture progressive à des personnes externes à la famille notamment). Pour terminer, nous revenons sur la question du désengagement des familles au cours de la période récente.

### Trois exemples : Pictet, Sarasin et Julius Bär

Ces trois exemples comptent parmi les plus importantes banques privées suisses ayant connu un essor considérable au cours du xx<sup>e</sup> siècle. Elles se distinguent également par la longévité de la présence de dirigeants familiaux depuis la fin du xix<sup>e</sup> siècle jusqu'au début du xxi<sup>e</sup> siècle. Cependant, deux d'entre elles (Julius Bär et Sarasin) ont perdu leur dimension familiale en termes de propriété de la société et de direction de celle-ci dans les années 2000. En 2012, la banque Sarasin est rachetée par le groupe Safra et devient la banque J. Safra Sarasin qui ne compte aucun descendant familial parmi les dirigeants. De même, 2012 coïncide avec le retrait du dernier représentant de la famille Bär à la tête de sa banque, dont la famille ne détient plus qu'une toute petite proportion du capital-actions. Seule la banque Pictet se distingue encore aujourd'hui par une forte présence de descendants familiaux à sa tête. Cette dernière se démarque d'ailleurs des

deux autres banques par la présence durable de plusieurs familles à sa tête, ce qui explique d'ailleurs sans doute la persistance de son caractère familial<sup>3</sup>.

La banque Pictet voit le jour en 1805, fondée par Jacques-Henry Mallet (1779-1807) et Jacob-Michel-François de Candolle (1778-1841), sous le nom de De Candolle, Mallet & C<sup>ie</sup>. À ces premiers associés viennent se joindre des représentants de la famille Turrettini, Charles (1782-1857) puis son fils Alphonse (1812-1891). Ce n'est qu'au milieu du xix<sup>e</sup> siècle que la banque prend le nom de Pictet, d'abord Édouard Pictet et C<sup>ie</sup>, après l'arrivée d'Édouard Pictet-Prévost (1813-1878) comme associé, puis en 1926 Pictet & C<sup>ie</sup> pour ne plus changer depuis<sup>4</sup>.

C'est surtout après la Seconde Guerre mondiale que la banque connaît un essor important pour devenir à la fin du xx<sup>e</sup> siècle la plus importante banque privée helvétique avec des actifs sous gestion dépassant les 450 milliards de francs en 2017 et employant plus de 4 000 collaborateurs dans 17 pays.

La banque n'a pas connu de changement de statut juridique durant tout le xx<sup>e</sup> siècle. Elle est restée une société en commandite détenue par des associés. Seulement en 2013, la banque change de statut pour devenir une société anonyme, mais non cotée en bourse, et détenue par une société en commandite contrôlée par les associés. Le contrôle de la banque reste donc clairement entre les mains des associés. Cette volonté est d'ailleurs soulignée en ouverture du dernier rapport d'activité de la banque pour l'année 2016 : « *Pictet est dirigé par six associés,*

<sup>3</sup> La composition des associés des trois banques est tirée de différentes sources, dont principalement : Swiss Financial Yearbook (différentes années). Lausanne : L'Agefi ; POHL, Manfred (ed.), *Handbook on the History of European Banks*, Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 1994, 1303 p.

<sup>4</sup> Pour la liste complète des associés, voir STÄDELI, Markus, « Pictet & C<sup>ie</sup> Familien Pictet, de Candolle, Mallet, Turrettini », in HUG, Daniel et BISWAS, Chanchal (dir.), *Schweizer Wirtschaftsdynastien*, Zurich : NZZ, 2013, p. 31-44.

*à la fois propriétaires et gérants. Les modalités de succession au sein du collège et de transmission du capital sont demeurées inchangées depuis la fondation de notre établissement en 1805.»*

Comme le montre la Figure 1 sur les liens familiaux de tous les associés de la banque depuis sa fondation, une caractéristique tout à fait remarquable des 41 associés est la présence de plusieurs familles sur plusieurs générations, dont au moins six générations pour les Pictet depuis le premier représentant, Édouard Pictet-Prévoist. On peut clairement distinguer trois catégories d'associés : 1) ceux qui sont directement descendants d'un autre associé ; 2) ceux qui disposent d'une relation familiale plus indirecte avec un autre associé ; et 3) les associés sans aucune relation familiale directe avec d'autres associés, de plus en plus nombreux à partir de la fin du xx<sup>e</sup> siècle.

Outre les représentants de la famille Pictet, qui compte de loin le plus grand nombre d'associés (partie gauche de la figure 1), il convient de mentionner tout d'abord la famille Demole, dont le premier représentant à devenir associé, Jean-Pierre Demole-Turrettini (1906-1989), est un descendant d'Alphonse Turrettini, associé de la banque au xix<sup>e</sup> siècle. Alexandre van Berchem (1900-1977) ainsi que Renaud de Planta (1963-) sont également des descendants d'Alphonse Turrettini. La famille de Saussure compte trois représentants avec Claude de Saussure (1920-2002) et son fils Jacques (1952-) ainsi que son cousin Pierre Lardy (1932-).

La famille Gautier, dont le premier associé Charles (1886-1974) épouse l'une des filles de Guillaume Pictet, est aussi représentée par plusieurs associés, dont le fils de Charles, Jean-Jacques (1912-1986), et un cousin éloigné, Victor (1891-1965).

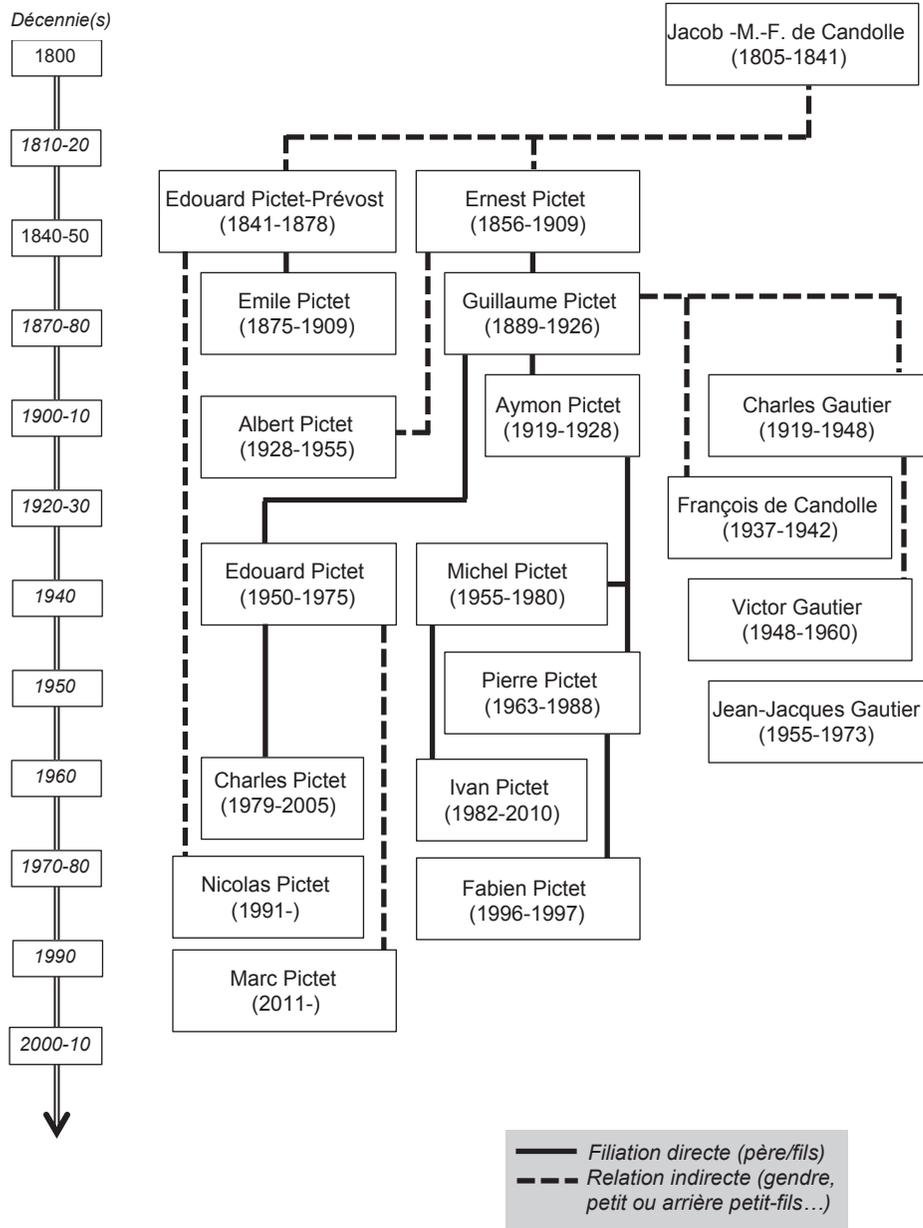
Par ailleurs, il convient également de signaler la présence d'autres associés issus d'autres bonnes familles genevoises, parfois liées à d'autres banques privées genevoises, comme Pierre Lombard (1886-1977), descen-

dant direct du fondateur de la banque Lombard, autre banque privée genevoise, dont le frère est associé dans la banque Lombard et dont l'épouse, Gabrielle Mirabaud, est descendante de la famille Mirabaud, autre importante banque privée genevoise.

En 2017, sur les six associés de la banque Pictet, quatre sont encore des descendants d'une des familles comptant plusieurs associés. La présence de plusieurs familles parmi ceux-ci permet ainsi d'élargir le vivier de recrutement pour les futurs associés tout en garantissant plus durablement la présence des familles.

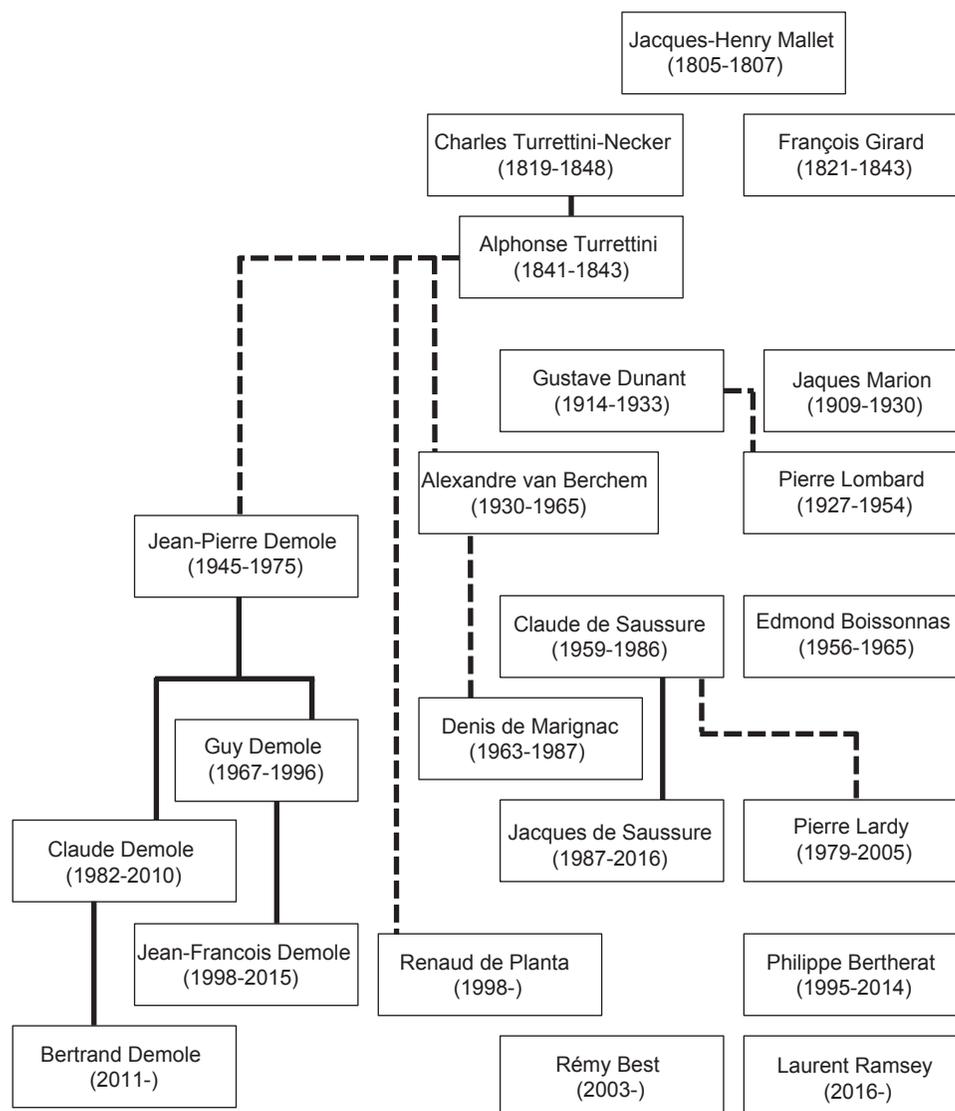
Finalement, les familles liées à la banque Pictet se distinguent également par leur important investissement dans la vie culturelle et sociale de la cité de Calvin, sous la forme de mécénat ou de diverses fondations philanthropiques. Plusieurs associés ont aussi exercé des mandats politiques, même si c'est beaucoup moins le cas durant la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle. De manière chronologique, on peut mentionner Ernest Pictet, conseiller national à fin du xix<sup>e</sup> siècle, Guillaume Pictet, élu au Conseil d'État genevois de 1924 à 1926 ainsi que Victor Gautier-Fatio, conseiller aux États durant deux législatures entre 1956 et 1963.

Comme pour Pictet & C<sup>ie</sup>, la banque Sarasin n'a pas été fondée par un représentant de cette famille. Elle est fondée en 1841, sous le nom de Riggensbach & Coe, par Johannes Riggensbach (1790-1859), dont le fils Friedrich (1821-1904) reprend la tête de la banque durant la deuxième moitié du xix<sup>e</sup> siècle. Ce n'est qu'en 1897 qu'elle devient la banque Sarasin, après qu'Alfred Sarasin-Iselin (1865-1953) en prend la direction à la fin du xix<sup>e</sup> siècle. Certaines autres bonnes familles bâloises comme les Riggensbach, Streichenberg et Mylius (puis plus tard Merian et Krayen) comptent également certains représentants parmi les associés durant le début du xx<sup>e</sup> siècle. Cependant, à l'exception des Riggensbach, aucune autre famille ne comptera plusieurs associés de la banque.

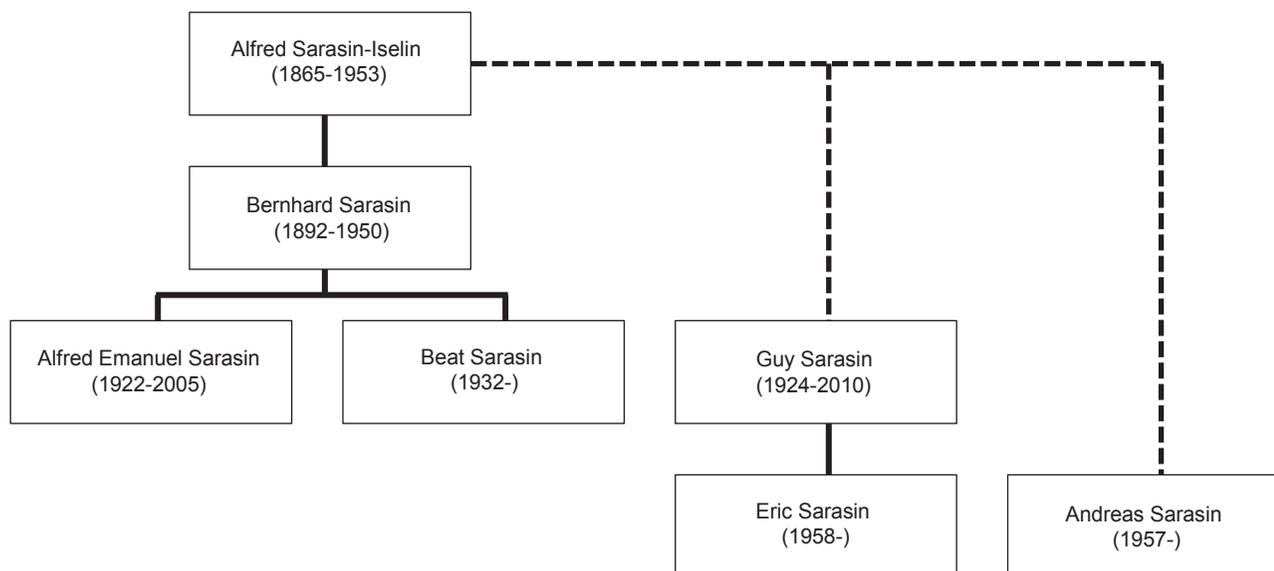


Liens familiaux des associés Pictet.

LONGÉVITÉ DES FAMILLES À LA TÊTE DES BANQUES PRIVÉES SUISSES



Source: <http://www.gen-gen.ch> + Base de données élites suisses au xx<sup>e</sup> siècle



Source : [http://www.stroux.org/patriz\\_f/vnQV\\_r.pdf](http://www.stroux.org/patriz_f/vnQV_r.pdf)+Base de données élites suisses au xx<sup>e</sup> siècle

Arbre généalogique de Alfred Sarasin-Iselin.

Celle-ci reste dominée par la famille Sarasin durant l'ensemble du xx<sup>e</sup> siècle autour d'un noyau familial beaucoup plus restreint que chez Pictet.

Famille huguenote originaire de Lorraine, les premiers Sarasin s'installent à Bâle au début du xvii<sup>e</sup> siècle et s'imposent comme l'une des grandes familles bâloises patriciennes à partir du xviii<sup>e</sup> siècle. Même si les Sarasin faisaient partie du fameux « Daig » bâlois, réunissant les bonnes familles de la ville, les fonctions dirigeantes de la banque sont restées beaucoup plus concentrées entre les mains des descendants directs d'Alfred Sarasin-Iselin que chez Pictet. Certains représentants issus d'une autre branche de la famille Sarasin, comme Guy (1924-2010)

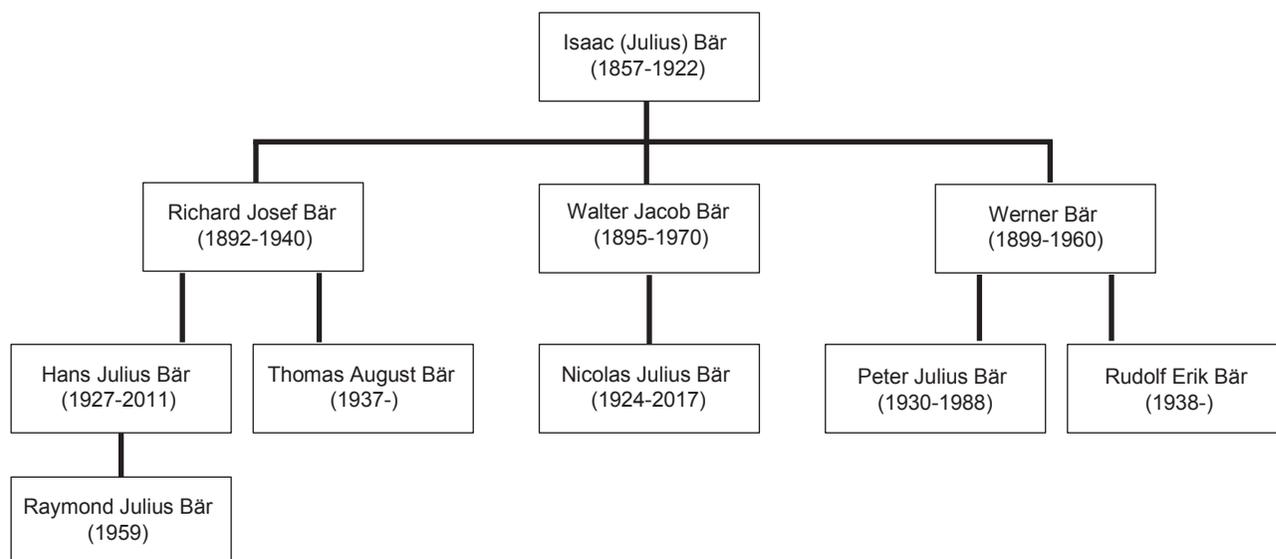
et Andreas (1957-), accèdent également au rang d'associé, mais garderont une position moins centrale.

En 1987, les associés décident de modifier le statut de la banque en la transformant en société anonyme en commandite, qui permet l'ouverture du capital de l'entreprise à des investisseurs extérieurs, tout en gardant le contrôle de la banque entre les mains des associés historiques. En 2002, les descendants de la famille Sarasin transforment la banque en société anonyme et acceptent une prise de participation de la banque hollandaise Rabobank, avec une option pour un rachat supplémentaire sur les actions détenues par les descendants de la famille. En 2006, la banque hollandaise devient

l'actionnaire majoritaire avec près de 70 % des actions. La même année, pour la première fois, une personnalité extérieure à la famille, Joachim Strähle, est nommée directeur général de la banque. Finalement, en 2012, la banque Sarasin est rachetée par la banque brésilienne Safra et devient la Bank J. Safra Sarasin & Coe. Inquiété par la justice allemande pour des raisons d'escroquerie fiscale, Eric Sarasin, le dernier représentant familial à la direction de la banque, quitte son poste de directeur général adjoint en 2014. En tout, quatre générations de Sarasin se sont succédées à la tête de la banque avant que la famille ne perde le contrôle de celle-ci.

En plus de leur fonction à la tête de la banque, plusieurs figures dirigeantes de la banque ont exercé des fonctions

publiques importantes, en particulier au sein de l'Association suisse des banquiers (ASB). Depuis la création de l'ASB en 1912, pas moins de trois Sarasin ont présidé cette association : Alfred Sarasin-Iselin de 1917 à 1927, son fils Bernhard de 1947 à 1950, et son petit-fils Alfred Emanuel Sarasin-de Loriol (1922-2005) de 1965 à 1986. Ces trois figures majeures de la banque furent également députés sous les couleurs libérales au Grand Conseil bâlois. Par ailleurs, un autre dirigeant de la banque Sarasin, Georg Krayler, a encore présidé l'ASB durant les années 1990. Une telle présence à la tête de la principale association des banques suisses illustre l'importance de la banque Sarasin au sein du paysage bancaire au cours du xx<sup>e</sup> siècle.



Source : Bräuer 2013

Arbre généalogique de Isaac Julius Bär.

La banque Julius Bär est fondée en 1890 par deux Allemands, Ludwig Hirschhorn et Theodor Grob, sous le nom de Hirschhorn & Grob. En 1896, Isaak Julius Bär (1857-1922), d'origine allemande et juive, rejoint la banque de son beau-frère Ludwig à Zurich et rachète, à la mort de son beau-frère en 1901, les parts des autres associés. La banque est renommée Julius Bär. Ensuite vont se succéder quatre générations de Bär à la tête de la banque.

Deux des trois fils sont directement impliqués dans la direction de la banque: Walter (1895-1970) et Werner (1899-1960) deviennent associés à la mort de leur père en 1922. Le troisième fils de Isaak Julius, Richard (1892-1940), physicien réputé, reste beaucoup moins impliqué dans la banque, contrairement à ses deux fils Hans Julius (1927-2011) et Thomas August (1937-), qui exerceront des fonctions dirigeantes. Représentant la troisième génération à la tête de la banque, ils exercent, avec leurs cousins Nicolas, Peter et Rudolf, les principales fonctions dirigeantes au sein de celle-ci.

À l'exception de deux personnalités de confiance, Hans Mayenfisch (1882-1957) et Ernst Bieri (1920-2003)<sup>5</sup>, tous les associés étaient directement des descendants de Isaak Julius Bär jusqu'en 1974. À cette date, Julius Bär est l'une des premières banques privées à être transformée en société anonyme; en 1980, elle est cotée en bourse, même si la famille garde la majorité des droits de vote grâce à l'existence de différentes catégories d'actions.

Toutefois, même après le changement de statut de la banque, toutes les principales fonctions dirigeantes (directeur général ou président du conseil d'administration) ont toujours été assumées par des descendants directs de son

<sup>5</sup> Ernst Bieri a par ailleurs été un politicien en vue à Zurich sous les couleurs radicales, d'abord au sein de l'exécutif de la ville de Zurich, puis au Conseil national de 1967-1971 pour rejoindre ensuite la banque Bär.

fondateur jusqu'en 2001. À cette date, un premier directeur général, extérieur à la famille, Walter Knabenhans, entre en fonction. Quelques années plus tard, en 2005, le pool des actionnaires familiaux décide d'introduire une action unique; la famille Bär perd ainsi la majorité de contrôle sur la banque. En 2012, le dernier représentant de la famille exerçant une fonction dirigeante, Raymond Bär (1959-), se retire des organes dirigeants de la banque. La famille ne détient plus qu'environ 3% du capital-actions<sup>6</sup>.

Sans doute moins insérées dans les réseaux de la bonne société zurichoise, le statut d'associés et les fonctions dirigeantes au sein de la banque se concentrent entre les descendants directs du «fondateur», beaucoup plus que chez Pictet ou Sarasin.

### Les raisons de la longévité

La présence de dynasties familiales à la tête de grandes entreprises suisses est loin de se limiter à certains secteurs particuliers. Ce phénomène se retrouve dans différentes branches économiques<sup>7</sup>. Il convient toutefois de souligner que les activités et le statut des banques privées tendent à favoriser la perpétuation de la présence de descendants familiaux à la tête de ce type d'entreprise. En effet, l'activité de gestion de fortune au cœur du métier de banquier privé exige dans les relations avec la clientèle de maintenir un rapport de confiance et une continuité, tout en préservant une certaine discrétion. En outre, le statut de société de personnes, privilégié par les banques

<sup>6</sup> Voir BRÄUER, Sebastian, «Julius Bär. Familie Bär», in HUG, Daniel et BISWAS, Chanchal (éd.), *Schweizer Wirtschaftsdynastien...*, op. cit., p. 45-57.

<sup>7</sup> Pour différents exemples, voir: HUG, Daniel et BISWAS, Chanchal (éd.), *Schweizer Wirtschaftsdynastien...*, op. cit., ainsi que GINALSKI, Stéphanie, *Du capitalisme familial au capitalisme financier? Le cas de l'industrie suisse des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie au XX<sup>e</sup> siècle*, Neuchâtel: Éditions Alphil, 2015, concernant le secteur de l'industrie des machines.

privées durant l'ensemble du xx<sup>e</sup> siècle, tend à limiter le nombre de propriétaires et de dirigeants de l'entreprise. Ces deux caractéristiques des banques privées les prédisposent à assurer un fort contrôle familial dans la destinée de l'entreprise.

Comprendre la longévité des familles à la tête des banques privées suisses ne saurait toutefois se réduire aux spécificités de leurs activités et de leur statut, mais renvoie principalement à un phénomène de reproduction sociale articulé autour de différentes stratégies convergentes visant à assurer durablement leur présence à la tête de ces institutions. Sans prétention d'exhaustivité, nous pouvons mettre en avant trois d'entre elles qui favorisent la préservation de la présence familiale au sommet hiérarchique des banques tout en assurant une pérennité et la stabilité économique de ces dernières.

En premier lieu, la passation du pouvoir d'une génération de dirigeants à la suivante s'opère par le biais d'un processus d'apprentissage et de transmission du métier de banquier privé. La simple détention du patronyme ne suffit pas à accéder aux fonctions dirigeantes de la banque. À titre d'exemple, chez Pictet & C<sup>ie</sup>, l'entrée d'un nouveau membre au sein du collège des associés doit se faire après l'approbation à l'unanimité des associés. Le jeune héritier, pour prétendre à la position d'associé, doit passer par une série d'étapes préparatoires où il s'agit à la fois d'acquérir une légitimité professionnelle aux yeux de tous, à travers notamment la maîtrise de compétences techniques, mais également d'apprendre et d'incorporer une manière d'être, de se tenir et d'interagir. La première étape préparatoire commence généralement après une période d'études universitaires, le plus souvent en droit ou en économie. Si la détention d'un diplôme universitaire n'est pas une condition *sine qua non* pour accéder à une position dirigeante, les associés entretiennent, en principe, un haut niveau de capital culturel en poursuivant des études universitaires. La première expérience professionnelle du futur associé est souvent une position de courte

durée, allant de quelques mois à quelques années, dans une société proche de la banque familiale. En plus de permettre au jeune héritier d'acquérir une première socialisation bancaire, on peut voir également dans cette pratique une manière de maintenir un réseau d'affaires international entre différentes entreprises familiales. Dès la fin du xix<sup>e</sup> siècle, cette étape dans la trajectoire du futur associé se fait souvent à l'étranger. Au sein de la banque Pictet, on retrouve plusieurs générations d'associés partis travailler à l'étranger dans des « sociétés amies » pendant une période plus ou moins courte après leurs études avant de revenir à Genève. Ainsi, Ernest Pictet a effectué son apprentissage bancaire à Liverpool après des études universitaires à Genève. À son tour, son fils Guillaume a réalisé plusieurs stages bancaires à Dresde, Paris et Oxford. Perpétuant la tradition familiale, Aymon, fils de Guillaume, est parti travailler aux États-Unis et au Mexique avant de retourner en Suisse. Dans la famille Bär également, les deux fils de Isaak Julius, Walter et Werner, ont tout d'abord fait leurs armes au sein de la Deutsche Bank à Berlin pour apprendre le métier avant de revenir à Zurich et d'assumer des responsabilités dans l'entreprise familiale. Chez les Sarasin également, les fils et les petits-fils d'Alfred, Bernhard puis Alfred, ont suivi les mêmes traces que leur père et grand-père ; ils ont tous les deux réalisé un séjour d'apprentissage à l'étranger dans une banque à New York avant d'intégrer l'établissement familial.

Cette *Wanderjahr*, période de voyage et d'apprentissage du métier bancaire où le futur associé doit faire ses preuves, est suivie par un retour en Suisse et une intégration dans la banque familiale. Sauf en des circonstances exceptionnelles et inattendues, le jeune héritier occupera une position de cadre dans l'entreprise familiale pendant plusieurs années avant d'accéder au rang d'associé. La nomination à cette position se fait généralement entre 30 et 40 ans lorsque les dirigeants estiment que l'héritier est prêt à prendre le contrôle de la banque. Un événement inattendu peut cependant bouleverser cette chronologie, comme lorsqu'un associé

décède prématurément. C'est ainsi que Bernhard Sarasin, homme fort de la banque, décède de manière inattendue à l'âge de 58 ans en 1950. Son fils Alfred doit alors endosser de nouvelles responsabilités à l'âge de 28 ans.

Une nomination entre 30 et 40 ans offre l'avantage d'avoir plusieurs générations de la famille représentées au même moment au sein du collège des associés, rendant les successions plus faciles et prévisibles. Être invité par le collège des associés à venir siéger avec eux marque le signe de la réussite de ce processus de transmission. Une fois désignés comme associés, ces élus se distinguent en général par la longévité de leur mandat, qui dépasse souvent les vingt ans, le record revenant sans doute à Alfred Sarasin-de Loriol, qui resta à la tête de sa banque de 1950 jusqu'en 1996.

Deuxièmement, le maintien d'une dynastie familiale de dirigeants s'opère d'autant plus efficacement qu'il est soutenu par un réseau d'alliés œuvrant pour des intérêts communs. Il s'agit donc moins de défendre uniquement un entre-soi strictement familial que d'entretenir un entre-soi de classe. Ceci se manifeste notamment à travers des stratégies conscientes ou inconscientes de rapprochement et d'alliances avec d'autres familles issues de milieux sociaux similaires. Nous pouvons distinguer les alliances familiales et les alliances professionnelles. Les alliances par mariage permettent parfois de rapprocher plusieurs établissements concurrents et partenaires. Ainsi, dans la première moitié du xx<sup>e</sup> siècle, Yvan Mirabaud, associé de la banque Mirabaud & C<sup>ie</sup>, a soutenu le mariage de sa fille aînée Edmée à Aymon Pictet, associé de la banque Pictet & C<sup>ie</sup>, et celui de sa seconde fille Gabrielle à Franck Lombard, associé de la banque Lombard-Odier, liant ainsi à travers une stratégie matrimoniale trois des plus importantes banques privées de Genève<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Sur l'importance de ces alliances familiales, voir PERROUX, Olivier, *Tradition, vocation et progrès: les élites bourgeoises de Genève (1814-1914)*, thèse de doctorat: Université de Genève, 2003, 503 p.

Des alliances professionnelles se retrouvent également au niveau de la composition du collège des associés. Par exemple, entre 1927 et 1954, Pierre Lombard, petit-fils du fondateur de la banque Lombard-Odier, a été associé de la banque Pictet & C<sup>ie</sup>, illustrant ainsi une relation de collaboration et non pas exclusivement de concurrence entre les deux familles de banquiers. De la même manière, certaines familles issues de la bourgeoisie genevoise sont des alliées de longue date des banques privées en mains familiales. Descendant d'Alphonse Turrettini, l'un des premiers associés de la banque Pictet & C<sup>ie</sup>, la famille Demole occupe depuis trois générations un à deux sièges du collège des associés.

Cette logique de préservation du contrôle chez les Pictet, pour qu'elle soit efficace, nécessite donc d'entretenir et de négocier constamment des alliances qui perdurent sur plusieurs générations. À l'inverse, lorsque le bassin de recrutement familial devient trop restreint et que les stratégies d'alliance avec d'autres familles sont inexistantes, la continuation de la lignée familiale est mise en péril. On constate cette situation avec les banques Julius Bär et Sarasin dont les membres des deux familles respectives se sont progressivement désengagés de la gestion quotidienne de leur banque à partir des années 2000. Dans le cas des Sarasin, les descendants d'Alfred ont également contracté des mariages avec des familles aisées de Bâle, dont certains semblent aussi marqués par des intentions de rapprochement entre différentes familles actives dans le secteur financier, comme l'alliance de Bernhard avec une descendante de la famille La Roche, à l'origine de la banque privée bâloise La Roche. Toutefois, ce type d'alliance n'a jamais atteint l'ampleur des associés de Pictet.

Une troisième stratégie favorisant la longévité des dynasties familiales consiste paradoxalement en une ouverture partielle de l'accès aux fonctions dirigeantes à des individus externes aux familles dirigeantes. Un maintien exclusif des fonctions dirigeantes en mains familiales entraîne le risque de ne pas s'entourer des ressources, des compétences et des

individus nécessaires à l'expansion de l'établissement, alors qu'une ouverture trop grande pourrait entraîner une perte de contrôle. L'enjeu est ici de savoir concilier préservation du contrôle et ouverture à des associés externes à la famille, et d'assurer une bonne cohabitation entre héritiers familiaux et dirigeants externes très qualifiés.

Tout au long du xx<sup>e</sup> siècle, nous retrouvons des exemples d'individus extérieurs aux familles qui sont nommés à la position d'associé car ils répondent à un besoin spécifique de compétences. Ce phénomène s'est accéléré durant la période récente en raison de la complexification croissante du métier et de la concurrence accrue entre banques. La banque privée genevoise Mirabaud & C<sup>ie</sup> est l'illustration de cette dynamique. Tout en préservant un contrôle familial depuis près de 200 ans, dans son histoire récente, elle s'est ouverte partiellement à des dirigeants n'ayant aucun lien de parenté avec la lignée familiale. On retrouve également plusieurs exemples dans les trois banques étudiées.

Cette volonté d'ouverture s'est accentuée au cours des dernières années à mesure que les politiques de diversité contribuaient à élargir la représentativité des organes dirigeants. Interrogé sur la composition du collège des associés de sa banque, Nicolas Pictet, associé senior de la banque Pictet & C<sup>ie</sup>, explique avoir envie de le moderniser en nommant deux femmes au rang de « equity partners », leur donnant ainsi accès à une part de propriété de la banque, sans pour autant avoir de droit de vote au collège des associés<sup>9</sup>.

### Désengagement familial et la fin des banques privées ?

L'analyse des relations familiales au sein des trois banques étudiées nous permet d'observer un double mouvement dans l'histoire récente des banques privées suisses :

d'un côté, un désengagement progressif de certaines familles à la tête de leur entreprise et, d'un autre côté, l'affirmation d'une identité professionnelle construite autour du récit familial.

Le désengagement des familles s'observe tout au long du xx<sup>e</sup> siècle avec notamment la disparition partielle du modèle des banques privées organisées sous forme de sociétés d'associés indéfiniment responsables et partageant des liens de filiation. En plus des cas de fermeture ou de rachat par des grands groupes, cette diminution s'explique par un changement de forme juridique. Premièrement, on observe dès les années 1970 une tendance au changement de statut juridique entraînant généralement une dilution voire une perte de contrôle des familles. Ce passage d'un modèle de société où les associés, souvent issus de la même famille, sont indéfiniment responsables à une société anonyme cotée ou non en bourse, à la structure plus ouverte, répond à différentes logiques. D'une part, la constitution d'une société anonyme rend plus facile le développement des affaires sur le plan international et dans le contexte actuel de la place financière helvétique. Elle permet notamment d'ouvrir la propriété à des investisseurs tiers qui contribuent au financement de l'entreprise. De plus, elle rend plus facile les opérations financières au niveau international, une dimension à laquelle de plus en plus de banques privées aspirent, avec une circulation plus aisée des flux de capitaux entre les différentes entités d'un même groupe. D'autre part, ce changement de statut répond aussi parfois à un problème de succession. L'absence de relève familiale dans certaines banques oblige les familles à aller recruter à l'extérieur du traditionnel cercle familial et social et, par extension, à repenser l'organisation de leur banque.

Les cas des banques Julius Bär et Sarasin sont illustratifs de ce phénomène de désengagement familial suite à un changement de statut juridique. Alors que ces deux banques étaient restées depuis de nombreuses générations en mains familiales, aujourd'hui aucun des descendants

<sup>9</sup> *Financial Times* (28.06.2016). « Private bank seeks to retain the family touch. An eighth-generation banker emphasises communication, continuity and consensus. »

Bär ou Sarasin n'occupe une fonction de direction au sein de leur banque respective, toutes deux devenues des sociétés anonymes. Dans une chronique sur l'histoire de la famille Bär, le journaliste Ignaz Miller<sup>10</sup> souligne ainsi que la banque Julius Bär a grandi beaucoup plus rapidement que la famille, créant ainsi un problème de succession et de ressources disponibles. À ceci s'ajoute le fait que le faible potentiel de recrutement familial s'accroît par le manque d'une « forte envie » des héritiers de travailler dans la banque. Comme le montre la quatrième génération des Bär à la tête de la banque, l'implication familiale se fait de plus en plus discrète, notamment par la participation au conseil d'administration plutôt qu'à la gestion au quotidien de l'entreprise, jusqu'à ce qu'elle disparaisse complètement. On assiste à une évolution similaire chez Sarasin, avant que la banque ne soit rachetée par Safra.

Cette tendance au désengagement familial ne signifie pas pour autant la fin de la longévité des familles à la tête des banques privées suisses, comme le montrent les cas de Pictet & C<sup>ie</sup>, Lombard Odier & C<sup>ie</sup> ou Mirabaud. Le changement de statut juridique s'accompagne parfois d'une stratégie de maintien et d'affirmation de l'identité familiale de la banque. Contrôlée par une société en commandite par action, elle-même dirigée par les associés, la banque Pictet & C<sup>ie</sup>, malgré sa transformation en société anonyme et l'ouverture de sa propriété, est toujours sous contrôle familial. À ce titre, elle reste l'exemple le plus illustratif du maintien de pouvoir familial à travers

les générations. L'importance de l'identité familiale se retrouve également dans les six dernières banques privées suisses toujours organisées autour d'associés infiniment responsables<sup>11</sup>. À l'instar de la construction du récit sur l'authenticité et le savoir-faire familial que l'on retrouve dans l'industrie horlogère suisse, ces six banques communiquent également sur une image familiale de marque qui se transmet de génération en génération. Il faut cependant faire une distinction selon la taille et les ambitions en termes de développement économique des différentes banques privées. Dans les grandes banques privées actives à l'international et qui visent à poursuivre leur expansion, des changements de statut sont devenus de plus en plus incontournables. Ils rendent plus difficiles le maintien du contrôle familial, comme le montrent les exemples de Sarasin et de Bär. Le cas de Pictet & C<sup>ie</sup>, mais aussi de Lombard Odier & C<sup>ie</sup>, apparaît plus comme une exception ou un cas exemplaire de persistance de la dimension familiale, rendu possible uniquement par certaines conditions évoquées plus haut. En revanche, pour de plus petites structures, comme les six dernières banques privées suisses détenues par des associés infiniment responsables, le choix délibéré de ne pas rechercher une croissance internationale rend plus facile le maintien de structures traditionnelles et ainsi de préserver un contrôle familial.

André Mach

Pedro Araujo

<sup>10</sup> Voir l'article « The History of the Baer Family » par Ignaz Miller dans le numéro 2 (mai 2015) de *Vision*, le magazine d'entreprise publié par la banque Julius Bär.

<sup>11</sup> À savoir: Baumann & C<sup>ie</sup>, Bordier, E. Gutzwiller & C<sup>ie</sup>, MM. Mourgue d'Algue & C<sup>ie</sup>, Rahn & Bodmer Co et Reichmuth & Co.

**André Mach**, né en 1968, est professeur associé à l'Institut d'études politiques, historiques et internationales (IEPHI) de la Faculté des sciences sociales et politiques de l'Université de Lausanne. Il est un des fondateurs de l'Observatoire des élites suisses (OBELIS, <https://www.unil.ch/obelis/>) et membre du Laboratoire de l'analyse de la gouvernance et de l'action publique en Europe (LAGAPE). Ses domaines de recherche portent notamment sur l'étude des élites et des groupes d'intérêts en Suisse.

**Pedro Araujo**, né en 1985 à Famalicão (Portugal), obtient un Bachelor en économie d'entreprise à la Haute École d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD), suivi d'un Master en sciences sociales à l'Université de Neuchâtel et d'un séjour à l'École normale supérieure de Paris. Il travaille ensuite comme assistant-diplômé à l'Université de Lausanne où il rédige une thèse sur les carrières des dirigeant.e.s des banques suisses. Dans le cadre de sa recherche doctorale, il obtient une bourse du FNS pour un séjour à l'Université Columbia à New York.

