

La Suisse romande, un marché de tradition porté par une clientèle en pleine évolution

CONTRIBUTION PARTENAIRE Dans un environnement international marqué par de fortes incertitudes, la solidité du cadre suisse n'a jamais été aussi précieuse. Cela se reflète clairement dans les échanges avec les clients, en particulier les familles internationales, les entrepreneurs et les cadres dirigeants qui choisissent de s'établir durablement en Suisse et d'y développer leurs projets patrimoniaux

Contribution partenaire
de Michael Duss, Head of Zone
- Private Banking pour la Suisse
romande, Pictet Wealth
Management

Cette attractivité repose sur la stabilité politique, la sécurité juridique et fiscale, ainsi que sur la qualité des institutions helvétiques. Des atouts qui contribuent à renforcer l'attrait de la place financière suisse, pour laquelle une croissance d'environ 6% est attendue sur la période 2025-2030.¹

Mais au-delà de ces fondamentaux, la gestion de fortune en Suisse romande connaît une profonde transformation: la clientèle se professionnalise, ses attentes se complexifient et les modèles de service évoluent en conséquence.

Les entrepreneurs, dirigeants et familles fortunées souhaitent ancrer leur patrimoine en Suisse tout en accédant à une gamme étendue de services couvrant plusieurs juridictions. Cette évolution favorise les acteurs capables d'accompagner leurs clients dans la durée, en mobilisant différentes expertises au-delà de la seule gestion patrimoniale et en s'appuyant sur une plateforme globale permettant de répondre à des besoins de plus en plus internationaux.

Dans ce contexte concurrentiel, l'alliance de valeurs fortes et un haut niveau d'expertise constituent des facteurs de différenciation clés. Une vision à long terme, une approche responsable des affaires et un esprit entrepreneurial demeurent des éléments essentiels pour répondre aux attentes d'une clientèle exigeante, dont les aspirations évoluent dans le sillage de la «grande transmission patrimoniale», ce transfert historique d'actifs des baby-boomers vers les générations suivantes.

En Suisse, près de 80 milliards de dollars devraient être transférés au cours des cinq prochaines années à la suite des départs à la retraite et cessions d'entreprises². Les générations appelées à bénéficier de ces transferts affichent souvent des priorités différentes: davantage de transparence, un intérêt croissant pour les actifs privés, la durabilité ou encore la philanthropie. Pour y répondre, ces familles recherchent un partenaire de confiance capable de les accompagner dans le temps, tant pour la structuration de leur patrimoine que pour la transmission de leurs valeurs.

La question de la succession s'accompagne de changements, d'opportunités mais aussi de risques. Quatre petites et moyennes entreprises (PME) sur cinq en Suisse sont détenues par des familles, et près de la moitié envisagent de transmettre l'entreprise à la génération suivante³. Pour celles qui ne prévoient pas de conserver leur société au sein du cercle familial, la cession ajoute un degré supplémentaire de complexité dans le transfert du patrimoine à la prochaine génération.

Face à ces situations, les familles adoptent des modèles d'organisation très variés pour gérer leur patrimoine. Certaines privilégient un accompagnement centralisé auprès d'un partenaire de confiance, tandis que d'autres mettent en place des structures de gouvernance plus élaborées, notamment sous la forme de Single Family Offices. D'autres encore optent pour des solutions hybrides combinant expertises internes et externes au sein d'un dispositif de gouvernance adapté à leur situation.

Depuis 2019, le segment des Single Family Offices s'est fortement développé en Europe et devrait atteindre une crois-



Michael Duss, Head of Zone - Private Banking pour la Suisse romande, Pictet Wealth Management. (PICTET)

sance de 58% d'ici à 2030⁴. Leur essor illustre l'évolution des attentes des familles fortunées et la demande croissante pour des solutions plus complexes, plus transparentes et plus personnalisées.

Une offre de services patrimoniaux intégrée et multigénérationnelle

Les clients continuent de considérer la Suisse comme un centre névralgique pour la gestion de leur patrimoine. Toutefois, s'adapter à ces nouveaux profils de clients suppose de proposer une offre véritablement intégrée: gestion d'investissement sur mesure, accompagnement fiscal, structuration juridique et patrimoniale, réflexion sur la gouvernance familiale, dispositifs de prévoyance et services de philanthropie. La «grande transmission patrimoniale» et l'internationalisation croissante des familles

accélèrent cette demande pour des solutions globales, cohérentes et adaptées à des enjeux qui dépassent largement la seule performance financière.

Cette évolution transforme en profondeur le rôle du banquier privé. Il n'est plus seulement un gestionnaire de portefeuille. Il devient un véritable «chef d'orchestre» patrimonial, capable de coordonner un ensemble d'expertises autour des besoins complexes d'une famille. Dans ce modèle, le banquier devient à la fois partenaire de confiance et chef de projet. Pour exercer cette fonction, il doit disposer du temps, des outils et des compétences nécessaires pour comprendre les multiples dimensions de la situation de ses clients.

L'élaboration de plans patrimoniaux sur mesure, intégrant la gouvernance familiale, les contraintes de juridiction et les questions successorales, s'impose dès lors comme une pièce maîtresse de la relation. Il ne s'agit

plus de simplement investir dans des produits, mais de construire un schéma patrimonial de long terme adapté à chaque situation familiale et susceptible d'être ajusté au fil des étapes de vie, des changements réglementaires et des évolutions de marché.

Les familles ont par ailleurs tendance à impliquer plus tôt la nouvelle génération dans la relation avec les professionnels de la gestion de fortune. Cela crée un besoin croissant de formations et de programmes spécifiques dédiés aux futurs héritiers, ainsi que d'un accompagnement structuré des nouvelles générations. Les équipes s'organisent en conséquence, en associant banquiers seniors et profils plus jeunes au sein d'unités pluridisciplinaires capables d'accompagner des familles dans la durée, en protégeant leur patrimoine et en les aidant à mettre en œuvre leurs ambitions.

Cette professionnalisation de la clientèle se traduit aussi par une demande accrue pour des solutions inspirées des standards institutionnels: transparence renforcée, reporting avancé et sur mesure, architecture ouverte et accès à un large éventail de spécialistes, qu'il s'agisse de gestion traditionnelle ou d'investissements alternatifs. Les acteurs dotés de véritables plateformes d'asset management et de compétences historiques en actifs privés et alternatives sont particulièrement bien placés pour répondre à ces attentes.

Une vision à long terme pour un secteur en mutation

Dans ce contexte, l'allocation stratégique d'actifs (SAA) et les investissements de long terme occupent une place de plus en plus importante dans la réflexion patrimoniale. Plus informés et davantage impliqués dans les décisions d'investissements, de nombreux clients recherchent des solutions inspirées des meilleures pratiques institutionnelles. Les actifs privés s'inscrivent pleinement dans cette évolution, en offrant des opportunités de diversification aux clients prêts à adopter une vision de long terme.

«En Suisse, près de 80 milliards de dollars devraient être transférés au cours des cinq prochaines années à la suite des départs à la retraite et cessions d'entreprises»

Une nouvelle phase du secteur de la gestion de fortune s'ouvre à nous. La «grande transmission patrimoniale» élargit et complexifie les besoins des clients, ce qui transforme en profondeur les modèles de service. Les clients recherchent des partenaires stables et dignes de confiance, capables de mobiliser des expertises pointues, de mettre à disposition des réseaux étendus et de comprendre finement leurs enjeux.

La Grande Transmission Patrimoniale élargit également les besoins des clients et transforme en profondeur le secteur de la gestion de fortune. La professionnalisation de la clientèle redéfinit les attentes, les modèles de services et le rôle même du banquier privé.

Répondre à ces nouvelles exigences suppose un véritable service sur mesure. Il faut être leur point d'ancrage patrimonial, mobiliser les expertises adaptées et rester en phase avec l'évolution de leurs besoins. Face à ces évolutions, la Suisse romande conserve des atouts uniques. Sa stabilité, son savoir-faire reconnu et sa capacité d'innovation lui permettent de demeurer une place de référence pour les familles en quête d'un partenaire de long terme. ■

¹ Boston Consulting Group, «The Great Reorderings», (May 2026)

² Elif Aktug interview dans l'Agefi (Décembre, 2025)

³ Institut de politique économique suisse (IWP), Initiative des Jeunes socialistes: fact-checking, 2025.

⁴ Deloitte, «Defining the Family Office Landscape» (2024)