



## Un tiers des banques privées suisses présentent des lacunes de performance

22 août 2019

Les banques privées suisses dépendent de manière excessive des marchés financiers. Les conditions de marché difficiles de 2018 ont mis en lumière la faiblesse des institutions: La plupart des banques privées n'ont pas suffisamment amélioré leurs modèles commerciaux et opérationnels ou n'ont pas su adapter leurs stratégies afin de pérenniser leurs succès. Comme le révèle l'enquête de cette année menée par KPMG et l'Université de Saint-Gall (HSG), la plupart des banques privées suisses ne sont pas parvenues à augmenter leurs actifs sous gestion dans des volumes suffisants. Par ailleurs, elles sont trop peu présentes sur les marchés en croissance, ce qui rend difficile l'acquisition de nouveaux clients. Par conséquent, la part de marché des banques privées suisses diminue à l'échelle mondiale.

Dans leur étude annuelle, KPMG Suisse et l'Université de Saint-Gall (HSG) ont passé en revue un total de 87 banques privées présentes en Suisse et ont évalué les performances de ces dernières ainsi que les principales tendances du secteur. Il en ressort que 2018 a été une année très décevante pour les banques privées en Suisse.

### Baisse de la part de marché due à la stagnation des afflux nets de nouveaux capitaux

Alors que la prospérité s'accroît à l'échelle de la planète, les afflux nets de nouveaux capitaux des banques privées suisses stagnent. Seules quelques banques privées ont pu générer de façon constante, ces dernières années, plus de 5% d'afflux nets de nouveaux capitaux. La valeur médiane de la hausse des afflux nets de nouveaux capitaux en 2018 s'est établie à seulement 0,2%. Après avoir mis pendant des années la baisse des afflux nets de nouveaux capitaux sur le compte de charges héritées du passé, de la transparence fiscale (AIA) ainsi que de la rigueur des directives réglementaires et de conformité, les banques privées sont désormais confrontées à la réalité. Trop souvent, les stratégies n'ont pas su générer la croissance des affaires et de la rentabilité escomptée, et les banques privées sont trop rarement présentes sur les marchés en croissance, ce qui continue de limiter l'acquisition de nouveaux clients. En conséquence, la part de marché des banques privées suisses diminue à l'échelle mondiale.

Au fil de ces dernières années, on a vu émerger un groupe de banques privées en mains suisses détenant chacune plus de CHF 100 milliards d'actifs sous gestion. Ce modèle s'est avéré être un succès. En règle générale, les institutions disposent d'un réseau international de succursales qui s'étend jusqu'aux marchés en croissance. Fortes de cette taille critique minimale, condition d'un succès durable, elles disposent de ressources plus importantes pour les investissements et pour le développement des affaires, bénéficient d'une image de marque positive en leur qualité de gérants de fortune suisses et réalisent par ailleurs des économies d'échelle. Dans un secteur où une présence onshore onéreuse est cruciale pour toute expansion sur les marchés mondiaux émergents, les banques disposent ainsi d'un avantage concurrentiel majeur.

### Des indicateurs en repli

Seul un tiers des banques privées a vu son cost-income ratio (CIR) s'améliorer en 2018. Le coefficient d'exploitation médian a augmenté de 1,9 point de pourcentage pour atteindre un nouveau record historique de 83,6%. Cette détérioration est imputable avant tout aux banques de petite taille ou peu performantes. Alors que les grandes banques ont amélioré leur cost-income ratio de 2,8 points de pourcentage à 79,1% en 2018 (contre 81,9% en 2017), les petites banques ont affiché un CIR médian de 86,3% (contre 82,4% en 2017).

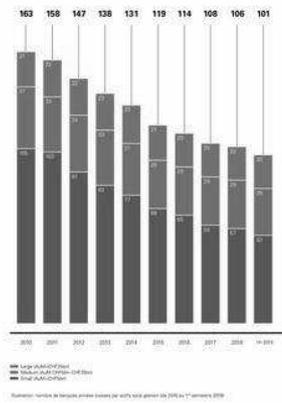
Après s'être redressée en 2017, la marge opérationnelle s'est à nouveau érodée en 2018. En 2018, seulement 39% des banques privées suisses ont vu leur marge opérationnelle s'améliorer, et ce bien que les hausses des taux d'intérêt américains et la croissance du marché mondial sur plus de 10 mois se soient traduites par une hausse des revenus d'intérêts nets et des produits de commissions nets.

Le rendement des fonds propres a poursuivi sa tendance négative en 2018 et a reculé pour plus de la moitié de la totalité des banques privées. A 4,1% seulement, le rendement médian des fonds propres des banques privées sous revue est resté pratiquement constant par rapport aux années précédentes, demeurant ainsi en-deçà de l'objectif fixé (environ 8 à 10%), lequel correspond approximativement aux coûts des fonds propres. Une note positive a été enregistrée du côté des grandes banques, qui ont été les seules en 2018 à tirer leur épingle du jeu en renforçant leur rendement de fonds propres: la valeur médiane des grandes et moyennes banques s'est améliorée respectivement de 2,0 et 0,8 point de pourcentage. Pour les grandes banques, cela correspond à une hausse de 7,8%, la plus forte depuis 2012 – un résultat conforme au rendement visé. En revanche, le rendement médian des fonds propres des petites banques a reculé de 0,6 point de pourcentage pour s'établir à 3,1%.

### Poursuite de la consolidation

Au cours des 18 derniers mois, le nombre de banques privées suisses a continué de baisser pour s'établir à 101. Il s'agit du résultat net après le retrait du marché de huit banques privées et l'arrivée d'une institution ayant reçu une licence bancaire de la FINMA. Depuis 2010, 62 banques privées au total (-38%) ont ainsi disparu du paysage financier suisse. Malgré la vigueur persistante des marchés financiers, qui se sont bien redressés en 2019 après leur effondrement à la fin de l'année 2018, les résultats financiers des banques privées ont continué de se détériorer. Ceci va probablement déboucher sur une nouvelle vague de consolidation.

Cliquez ici pour agrandir le graphique.



## Davantage de femmes et des membres légèrement plus âgés au sein des conseils d'administration et des directions

Un coup d'œil sur la composition des conseils d'administration révèle que l'âge des membres a augmenté: entre 2012 et 2018, l'âge moyen des membres du conseil d'administration des banques privées suisses est passé de 59 à 62 ans, tandis que l'âge moyen des membres de la direction a augmenté d'un an pour s'établir à 52 ans. Par ailleurs, plus de 40% des banques privées n'ont pas changé de CEO au cours des sept dernières années, et seulement 12,7% des banques privées ont changé de CEO deux fois ou plus au cours de cette période.

La proportion de femmes au sein des conseils d'administration a doublé entre 2012 et 2018, mais reste faible à 9,8%. Tandis que la part des femmes dans les conseils d'administration a fortement augmenté en Suisse alémanique et en Suisse romande (passant de 6 à 11% et de 4 à 10% respectivement), elle est restée très faible en Suisse italienne (passant de 2 à 3%). Ces sept dernières années, seulement six des 127 CEO étaient des femmes. Néanmoins, un record a été enregistré pour l'année sous revue: pas moins de quatre femmes ont occupé en 2018 des postes de CEO, dont trois n'avaient rejoint l'équipe de direction qu'au cours de la même année.

---

© 2019 KPMG Holding AG is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss legal entity.

KPMG International Cooperative (“KPMG International”) is a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm.