



Études thématiques

N° 646 / Janvier 2021

LE MODÈLE DES BANQUES AUX ANTILLES

ENTRE MODERNISATION ET RESTRUCTURATION

Synthèse

Les établissements bancaires antillais évoluent dans le **même cadre juridique** que ceux de l'Hexagone. Ils relèvent des mêmes statuts et sont régis par les mêmes textes. Plusieurs banques antillaises constituent d'ailleurs des **succursales** rattachées à une maison-mère située dans l'Hexagone, quand d'autres sont en revanche des banques filiales dites de « **plein exercice** ».

Ces différents acteurs sont soumis à des **problématiques spécifiques**, tenant notamment aux particularités du marché local. Ce dernier, relativement **étroit et mature**, est en effet paradoxal de par son caractère à la fois **concentré** avec un poids prépondérant d'une poignée d'acteurs, mais également « éclaté » avec une **multitude** d'établissements de taille réduite intervenant sur des marchés spécifiques.

La clientèle ultramarine se distingue en outre par une proportion plus importante de la **clientèle dite fragile**, eu égard au taux de chômage ou à la part de foyers bénéficiaires de minima sociaux. La population est vieillissante, et s'avère plus **attachée à ses agences bancaires** que dans l'Hexagone. Toutes ces spécificités favorisent l'existence de coûts proportionnellement plus lourds qu'au niveau national (poids du risque de crédit, poids des frais de personnel, etc.), qui pèsent sur la rentabilité des banques.

En parallèle, l'ensemble de ces établissements évolue dans un environnement de plus en plus contraignant. La politique monétaire accommodante et son environnement de **taux d'intérêt historiquement bas** s'inscrit dans la durée et provoque une **compression de la marge d'intermédiation** sur les prêts à la clientèle.

De plus, les mesures en faveur de la population dite fragile financièrement visant à un **plafonnement d'un certain nombre de frais bancaires** limitent mécaniquement la progression des commissions bancaires au même titre que la concurrence nouvelle des banques en lignes dont le modèle se fonde sur des coûts faibles et une offre de prestations « sans frais ».

Dans ce contexte, les banques locales ont dû **s'adapter** et faire évoluer leurs stratégies, à la fois en termes de coûts et de revenus. Elles ont revu leurs structures de coûts, soit en s'engageant dans des **processus de rapprochement** (avec leur maison-mère ou avec d'autres filiales), soit en **réorganisant** leurs réseaux de proximité (agences, effectifs, etc.). Elles se sont également attachées à développer leurs activités et leurs revenus, grâce à la **digitalisation des services**, le libre-service bancaire et la **pro-activité** des collaborateurs, mais aussi *via* une **diversification** de l'offre et la recherche de nouveaux relais de croissance (assurance, télésurveillance, etc.).

I – Les particularités du marché bancaire antillais

Les banques antillaises présentent des spécificités tenant à la fois aux caractéristiques du marché domestique et à la typologie de la clientèle locale.

Un découpage du marché paradoxal : entre concentration et éclatement

Un marché bancaire de plus en plus restreint, compte tenu de la baisse démographique et de l'insularité ...

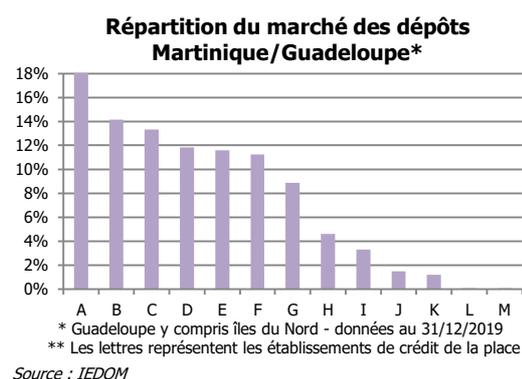
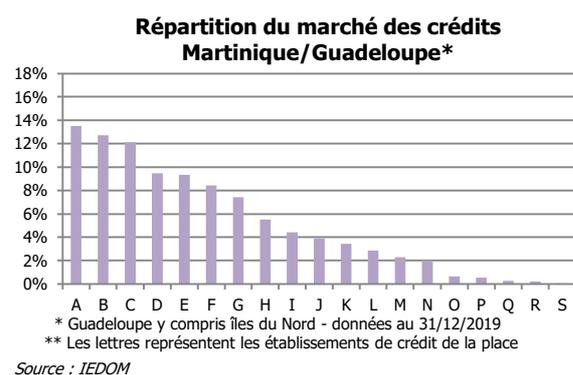
La Martinique et la Guadeloupe connaissent une baisse démographique sensible depuis plusieurs années (baisse continue depuis 2007 pour la Martinique, depuis 2011 pour la Guadeloupe). En effet, le solde migratoire est fortement déficitaire. Le phénomène de dépeuplement s'accroît au fil du temps, principalement en lien avec le chômage élevé et l'étranglement de l'offre d'enseignement supérieur qui contraint de nombreux jeunes à partir étudier dans l'Hexagone ou à l'étranger. En parallèle, le solde naturel, s'il reste positif, se replie d'année en année et ne permet plus de compenser le déficit migratoire. Dans ces conditions, entre 2011 et 2016, la Martinique et la Guadeloupe ont respectivement perdu 0,8 % et 0,5 % de leur population par an, en moyenne.

Ce sont autant de clients potentiels en moins pour les établissements de crédit : moins d'usagers, donc *a priori* **moins de débouchés** en termes d'équipements en produits et services (crédits, assurance et prévoyance, épargne, etc.). L'exiguïté du marché est par ailleurs amplifiée par le caractère insulaire des deux territoires : les banques antillaises peuvent difficilement être sollicitées par des prospects issus d'un département voisin, contrairement à ce qui peut être observé dans l'Hexagone.

Il apparaît ainsi plus difficile pour le marché bancaire global – tous établissements confondus – de se développer. La consommation ne progresse que faiblement, ce qui induit, sinon une stagnation, une augmentation des besoins de financement des ménages plus faible que dans un contexte de croissance démographique. La maturité du marché bancaire limite fortement les possibilités d'**économies d'échelle**, alors que l'exercice de fonctions support implique des frais généraux ou des charges financières fixes, parfois trop élevés au regard des revenus correspondants.

... mais un grand nombre d'intervenants

En dépit de l'exiguïté du marché local, le secteur bancaire antillais compte un grand nombre d'acteurs (banques, mais aussi sociétés de financement et établissements de crédit spécialisés). Si le marché s'avère relativement **concentré**, avec le poids prépondérant d'une poignée d'acteurs, il apparaît également « **éclaté** » avec une **multitude d'établissements** se partageant le reliquat d'activité.



Les trois premiers établissements concentrent plus de 38 % des crédits en global sur la Martinique et la Guadeloupe, sur un total de 19 établissements. Si l'on distingue les deux marchés, la part des trois premiers établissements monte à 48 % en Guadeloupe et à 46 % en Martinique¹. Dans le même temps, 8 établissements détiennent des

¹ Cet écart s'explique par le mode d'implantation de certains groupes bancaires : si la plupart ont choisi une implantation régionale, d'autres détiennent des entités distinctes en Martinique et en Guadeloupe.

parts de marché inférieures à 3 %. Autre indicateur, l'indice de Herfindahl-Hirshmann¹ se positionne à un niveau modéré de concentration pour les crédits (autour de 1 100, tant en Martinique qu'en Guadeloupe).

La concentration est plus importante sur le marché de la collecte, compte tenu du nombre moins élevé d'intervenants (13 au total). Les trois premiers établissements concentrent ainsi 46 % des dépôts en global sur les deux territoires. En distinguant les deux marchés, la part atteint 56 % tant en Martinique qu'en Guadeloupe. Dans ce cas, l'indice de Herfindahl-Hirshmann est supérieur à 1 500 sur chacune des géographies.

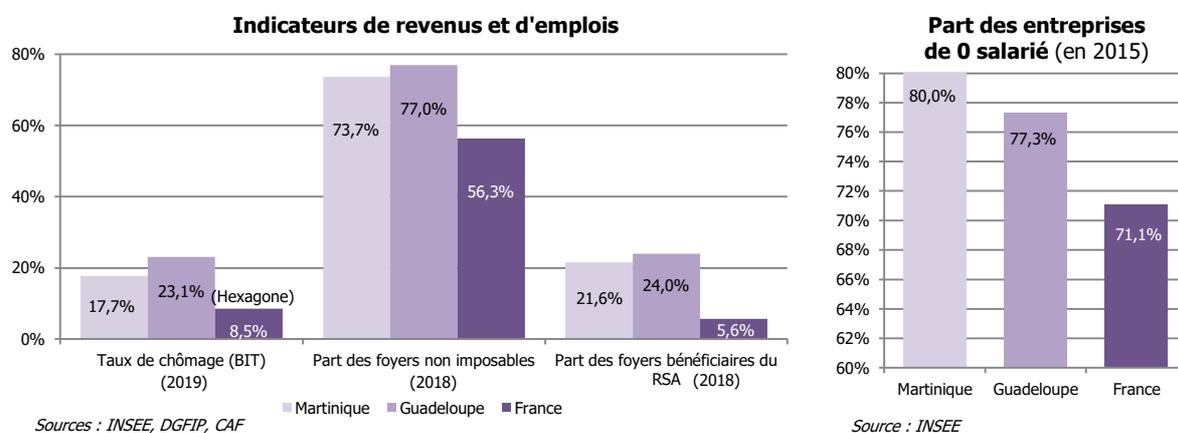
Le caractère atypique de la clientèle locale

Une clientèle plus fragile financièrement et donc plus risquée

La clientèle antillaise présente globalement un **niveau de revenu inférieur** à celui observé dans l'Hexagone ou au niveau national. En effet, le PIB moyen par habitant, en Martinique comme en Guadeloupe, s'établit à environ 69 % du PIB moyen calculé en France entière². Le chômage y est beaucoup plus important, avec un taux 1,9 fois plus élevé en Martinique, et 2,6 fois plus élevé en Guadeloupe, qu'en Hexagone³. Ces écarts perdurent dans le temps : par exemple, en 2010, le taux de chômage était déjà supérieur de 2,3 à 2,6 fois aux Antilles, par rapport à l'Hexagone.

En conséquence, 74 % des foyers martiniquais et 77 % des foyers guadeloupéens ne sont pas imposables, contre 56 % des foyers nationaux⁴. De même, le revenu de solidarité active (RSA) est versé à 22 % des foyers martiniquais et 24 % des foyers guadeloupéens, contre moins de 6 % des foyers nationaux⁵. Seuls 17 % des foyers fiscaux guadeloupéens et 19 % des foyers fiscaux martiniquais bénéficient d'un revenu⁶ annuel supérieur à 30 000 euros, soit 10 à 12 points de moins qu'au niveau national (29 %)⁷.

Par ailleurs, s'agissant du tissu économique antillais, il se distingue de celui de l'Hexagone par une **surreprésentation des entreprises de très petite taille**. Ainsi, la proportion des entreprises de 0 salarié y est supérieure de 6 à 9 points par rapport à ce qui est observé au niveau national. Or, ces entreprises s'avèrent particulièrement fragiles financièrement. Elles souffrent souvent d'une insuffisance de fonds propres, d'une trésorerie limitée et d'une structure globalement fragile. L'environnement économique relativement atone des dernières années, que reflète l'indicateur de climat des affaires⁸ toujours proche de sa moyenne de longue période, fait écho à cette fragilité observée.



¹ Indice établi en additionnant le carré des parts de marché de toutes les entreprises du secteur considéré. Plus il est élevé, plus le secteur est concentré : inférieur à 1000 → secteur peu concentré ; compris entre 1000 et 2000 → zone intermédiaire ; supérieur à 2000 → secteur très concentré.

² 24 411 euros en Martinique, 24 027 euros en Guadeloupe, et 35 151 euros en France entière en 2018.

³ 14,8 % en Martinique, 20,5 % en Guadeloupe et 8,0 % dans l'Hexagone en 2019, au sens du Bureau International du Travail (BIT).

⁴ Données 2018 (DGFIP).

⁵ Données 2018 (Caisse d'allocations familiales).

⁶ Revenu fiscal de référence.

⁷ Données 2018 (DGFIP).

⁸ L'indicateur du climat des affaires (ICA) est établi par l'IEDOM à partir des résultats de l'enquête trimestrielle de conjoncture. Plus il est élevé, meilleure est l'opinion des chefs d'entreprises sur la conjoncture.

Une clientèle dont le vieillissement s'accélère et qui reste attachée à ses agences bancaires

La Martinique et la Guadeloupe se caractérisent par un **vieillissement sensible et rapide de leur population**, en lien avec le déficit migratoire qui concerne principalement les personnes jeunes (impact double, sur la génération qui s'en va, mais aussi sur les enfants qui naîtront de cette génération, en dehors des Antilles). Le phénomène est particulièrement marqué en Martinique, où le taux de natalité n'est que de 9,9 ‰¹, contre 11,0 ‰ dans l'Hexagone. De même, l'indice de vieillissement de la population² a augmenté de 5 à 6 points chaque année depuis 2016 en Martinique, il atteint 98,6 % en 2019, contre 85,1 % en France hexagonale. Le vieillissement est moins marqué en Guadeloupe (indice de 79,8 %), mais il augmente plus vite que dans l'Hexagone (+5 points environ par an, contre +2 points).

Cette caractéristique de la population antillaise contribue à expliquer, au moins en partie, son besoin de maintenir des interactions physiques avec sa banque. Si, comme dans l'Hexagone, les établissements bancaires investissent dans la digitalisation des services, ils sont tout de même contraints de satisfaire la part significative de la clientèle qui souhaite continuer à venir au sein des agences. La mise en œuvre de stratégies nationales est ainsi en partie compromise, une **adaptation locale** s'avérant parfois nécessaire.

C'est ainsi que les chargés d'accueil peuvent être maintenus en nombre au sein des agences bancaires locales, contrairement à ce qui s'opère au niveau national. Les agences locales seraient presque considérées comme atypiques, en termes de volume de réception de la clientèle pour de simples transactions.

Ce besoin d'interactions physiques se manifeste très concrètement par le nombre de clients continuant à réaliser leurs opérations de retraits d'argent liquide au guichet d'une banque, quand bien même les frais associés observent une hausse, et alors que les retraits *via* les automates sont totalement gratuits. Le temps passé par les équipes commerciales à effectuer des transactions de base, plutôt qu'à commercialiser des produits ou services, serait plus significatif aux Antilles qu'ailleurs.

Il se manifeste également par l'accroissement, voire la généralisation, de l'extension des jours d'ouverture des agences bancaires à 5,5 ou 6 jours par semaine, au lieu de 5 traditionnellement.

Pour autant, il faut souligner que ce phénomène n'empêche pas qu'une part de la population soit, comme dans l'Hexagone ou dans les autres pays très bancarisés, caractérisée par une appétence pour les services bancaires digitaux. La mise à disposition de nouveaux services sur les espaces clients des sites internet des différentes banques ne cesse ainsi de se développer.

II - Un modèle d'affaire traditionnel dont la rentabilité s'est érodée ces dernières années

Un contexte de taux bas qui pèse sur le PNB malgré l'essor des commissions

Le PNB s'avère pénalisé par la baisse des revenus d'intermédiation et par le plafonnement des frais bancaires. Pour autant, il conserve une tendance globale à la hausse.

PÉRIMÈTRE DE L'ÉCHANTILLON

Les analyses de résultats et de rentabilité sont basées sur un échantillon de banques représentatives déclarant un compte de résultat complet au format SURFI. Cet échantillon regroupe : BFCAG (18729), BDAF (41839), BNPP AG (13088), BNPP Guadeloupe (13078), BRED (10107), CEPAC (11315), CRCAMG (14006), CRCAMMG (19806), CRCMMOM (15358), FCMAG (16159), LCL (30002), Banque des Caraïbes (18079).

¹ 11,3 ‰ en Guadeloupe (chiffres 2019).

² Population âgée de 65 ans et plus, rapportée à la population âgée de moins de 20 ans. Plus l'indice est élevé, plus le vieillissement est important.

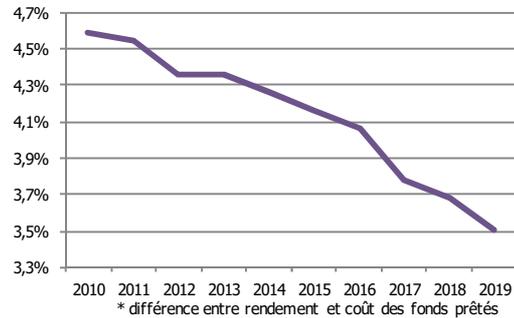
Des marges d'intermédiation en baisse en raison d'une politique monétaire durablement accommodante

La **marge d'intermédiation**, que l'on peut définir comme la différence entre les intérêts reçus de la distribution de crédits et les intérêts versés (coût des ressources) rapportée au PNB, s'inscrit en baisse continue depuis 2010. Elle a ainsi perdu près de 24 % en 9 ans, soit 1,1 point. Principalement en cause, la chute du rendement moyen des crédits à la clientèle : 4,1 % en 2019 contre 6,3 % en 2010, en lien avec la baisse historique des taux directeurs de la BCE.

L'environnement de taux d'intérêt bas impacte les modèles d'activité classiques des intermédiaires financiers via l'aplatissement de la courbe des taux, dans un contexte de concurrence accrue par le prix pour le gain de part de marché.

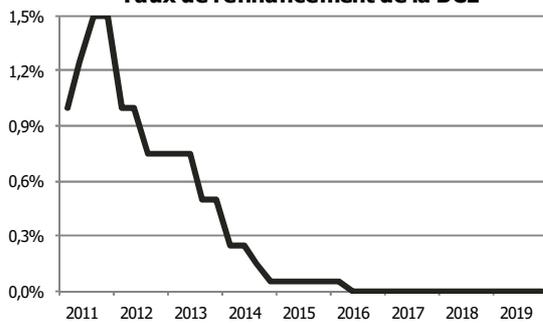
Les banques implantées aux Antilles ne font pas exception, leur principale source de revenu a considérablement diminué au cours des dernières années. L'ensemble des taux d'intérêt enregistre une nette tendance baissière, en particulier les taux des financements longs (crédits à l'habitat notamment), et les écarts de taux entre l'Hexagone et les Antilles tendent à se resserrer.

Marge globale d'intermédiation*
(périmètre Antilles)



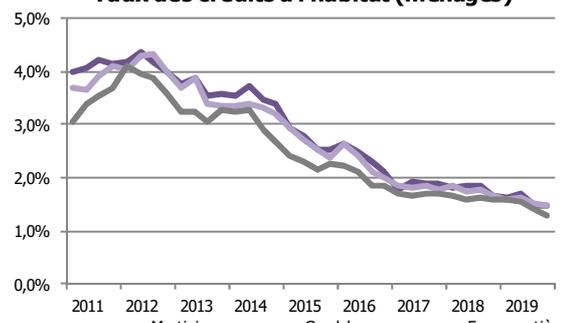
Source : IEDOM

Taux de refinancement de la BCE



Source : BCE

Taux des crédits à l'habitat (ménages)



Source : IEDOM

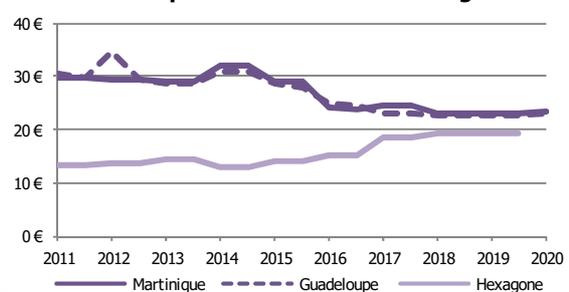
Cependant, la marge d'intermédiation des banques antillaises demeure sensiblement supérieure au niveau national (1,2 % en 2018¹), compte tenu du différentiel entre les taux pratiqués localement et dans la France entière. Ces écarts de taux s'expliquent en partie par le niveau relativement plus important du coût du risque supporté par les banques antillaises (cf. *supra*).

Des commissions, certes toujours en hausse, mais limitées par le plafonnement des frais bancaires

Depuis 2014, il existe un plafonnement des **commissions d'intervention** en cas de dépassement du découvert autorisé². D'autres frais sont également réglementés, comme ceux applicables en cas d'incident de paiement, ou encore les frais d'avis à tiers détenteur.

Plus spécifiquement aux Antilles, un avis du CCSF³ de 2014 a préconisé une **convergence des tarifs bancaires** outre-mer vers les tarifs hexagonaux. Ainsi, sous l'égide des préfets et en présence de l'IEDOM, des accords signés par les banques ont rendu possible la mise en œuvre de cet alignement progressif sur les tarifs hexagonaux, notamment concernant les frais de tenue de compte.

Convergence des frais de tenue de compte Antilles et France hexagonale



Sources : IEDOM, CCSF

¹ Données nationales 2019 non encore disponible.

² Loi n° 2013-672 du 26 juillet 2013 de séparation et de régulation des activités bancaires.

³ Comité consultatif du secteur financier. Il a pour mission de suivre, au travers d'un Observatoire constitué en son sein, l'évolution des tarifs bancaires et de procéder à une restitution publique d'un rapport sur ces derniers.

Ces évolutions favorables à l'ensemble de la clientèle induisent un manque à gagner sur les commissions bancaires, tout comme les mesures propres à une certaine catégorie de clients. En effet, depuis 2014, les banques sont tenues de proposer une **offre bancaire spécifique** qui ne doit pas excéder 3 € par mois (montant revalorisé annuellement) aux populations dites « fragiles ». Ainsi, le décret du 30 juin 2014 liste les services bancaires qui doivent être au moins proposés dans le cadre de l'offre bancaire spécifique, parmi lesquels figurent la tenue, la fermeture et, le cas échéant, l'ouverture du compte de dépôt, ou la carte de paiement à autorisation systématique.

Plus récemment, de nouvelles mesures ont été mises en place en faveur des populations fragiles. Dans le contexte de crise des « Gilets jaunes », et à la demande du Président de la République, le comité exécutif de la Fédération bancaire française (FBF) s'est engagé à plafonner les frais d'incidents bancaires pour les **clients financièrement fragiles**. Ce plafonnement est entré en vigueur en février 2019¹. En parallèle, l'ensemble des tarifs bancaires appliqués aux particuliers, clientèle fragile ou non, ont dû être gelés (à la hausse) sur l'année 2019.

L'ensemble de ces mesures relatives aux commissions impacte sensiblement le PNB des banques antillaises, et représente pour plusieurs d'entre elles un manque à gagner conséquent.

En effet et à titre indicatif, les banques interrogées² estiment le manque à gagner à 500 K€ minimum chacune, certaines déclarant jusqu'à 1 M€, ce qui représente entre 0,7 % et 1,5 % de leur produit net bancaire. Par ailleurs, une autre forme de manque à gagner est liée à la souscription de l'offre bancaire spécifique aux populations fragiles, qui par définition est moins rentable pour les banques, que les offres classiques. Le public cible étant proportionnellement plus important que dans l'Hexagone, l'impact devrait être plus significatif aux Antilles³.

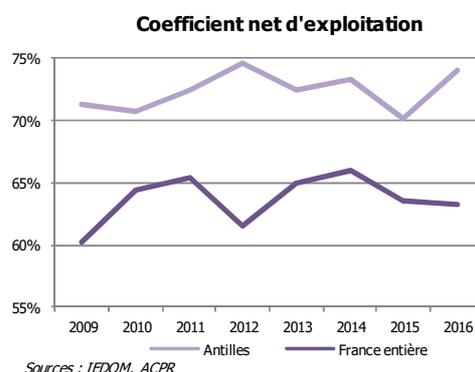
Enfin, l'émergence de nouveaux acteurs dont l'activité est assise sur un modèle bancaire « sans frais » peut également constituer une concurrence nouvelle venant faire pression sur les niveaux de commissions pratiqués par les banques traditionnelles.

Des charges dont le poids reste très important

Un coefficient d'exploitation structurellement plus élevé

L'analyse comparative du **coefficient net d'exploitation bancaire**⁴ entre le secteur bancaire local et celui de la France entière traduit le poids traditionnellement plus élevé des charges d'exploitation aux Antilles. Sur la période 2009-2016, l'écart entre les deux territoires va de 6 à 13 points, et s'établit en moyenne à 8,7 points. En 2016, le coefficient net d'exploitation bancaire ressort ainsi à 74,0 % aux Antilles, contre 63,3 % au niveau national⁵. Par ailleurs, il est très hétérogène entre les établissements, certains d'entre eux ayant un coefficient d'exploitation supérieur à 100 %.

Le système de rémunération, ainsi que plus globalement les statuts du personnel, seraient souvent différenciés (y compris dans le cas d'une entité juridique implantée à la fois dans l'Hexagone et en Outre-mer), et plus favorables aux Antilles⁶.



D'autres indicateurs montrent que le volume d'actifs gérés par un collaborateur est en moyenne plus faible en Martinique et en Guadeloupe, comparativement à l'Hexagone. À titre d'illustration, en 2015 le montant de crédits bruts à la clientèle était en moyenne de 3,6 M€ par collaborateur aux Antilles, contre 6,2 M€ en France hexagonale. Cet écart significatif s'explique par des raisons variées, dont plusieurs ont déjà été évoquées *supra* (caractère restreint du marché bancaire en termes de débouchés, capacités financières limitées d'une part importante de la clientèle, etc.).

¹ 25 euros par mois de frais d'incidents bancaires de toutes natures pour tous les clients en situation de fragilité financière (à compter du 1er février 2019), et 20 euros par mois et 200 euros par an de frais d'incidents bancaires de toute nature pour les clients ayant souscrit à l'offre spécifique, au plus tard le 30 juin 2019.

² Informations issues d'entretiens bilatéraux entre banques et IEDOM.

³ Nous ne disposons pas, à ce jour, d'estimation chiffrée de ce manque à gagner.

⁴ (Frais généraux + dotations aux amortissements) / Produit net bancaire.

⁵ Le coefficient net d'exploitation s'est légèrement contracté depuis, en lien avec les évolutions du secteur (cf. partie IV).

⁶ Avec notamment la perception de primes de vie chère dans certains établissements.

Par ailleurs, l'organisation des réseaux bancaires peut souvent s'avérer différente, avec des activités moins spécialisées et des collaborateurs plus polyvalents en local. De plus, le besoin de proximité physique de la clientèle, en complément des besoins en termes d'accessibilité aux guichets automatiques et applicatifs de gestion à distance des comptes, peut également se traduire par des effectifs proportionnellement plus importants et des indicateurs de productivité en apparence moins bien orientés.

Enfin, le renforcement des réglementations bancaires sur la conformité en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme implique que les effectifs de contrôle interne des banques soient suffisamment dimensionnés pour répondre aux exigences croissantes du régulateur.

Un coût du risque élevé en raison du niveau des créances douteuses

Les banques locales sont particulièrement sensibles au risque de crédit. Les **créances douteuses** sont proportionnellement plus importantes aux Antilles. Bien que leur poids tende à diminuer depuis quelques années, elles représentaient encore 5,9 % de l'encours brut de crédits en Martinique et 3,7 % en Guadeloupe en 2019, contre 2,3 % au niveau national¹.

L'importance des créances douteuses implique une **gestion spécifique du risque de crédit**, avec l'enregistrement de dotations aux provisions élevées, l'allocation de moyens significatifs au recouvrement (commercial, amiable et contentieux), éventuellement la réalisation d'opérations de cessions de créances ou le passage de créances douteuses en pertes financières.

III – Des mutations structurelles engagées

Avec des charges élevées et des débouchés limités, la rentabilité du secteur s'est réduite, obligeant les établissements à évoluer. Les banques antillaises, encore plus que leurs homologues de l'Hexagone, ont été amenées à repenser leur modèle de fonctionnement et ainsi revoir leurs structures de coûts et de revenus. Si pour certaines, il s'agit de se diversifier, pour d'autres, une véritable restructuration s'est opérée ou est en cours.

Rationalisation des structures de coûts

La plupart des banques antillaises ont mis en œuvre des stratégies visant à réduire leurs coûts, que ce soit en s'engageant dans des processus de rapprochement ou en réorganisant leurs réseaux. Les évolutions présentées *infra* sont d'ailleurs, pour certaines liées et menées conjointement.

Les opérations de concentration

Les banques antillaises sont nombreuses à avoir saisi l'opportunité de se rapprocher, afin de réaliser des économies d'échelle et de mieux maîtriser leurs coûts d'exploitation. Ainsi, sur la dernière décennie, deux groupes ont chacun **regroupé leurs activités par bassin géographique** : tout d'abord les deux filiales de My Money Bank, la Somafi (présente en Martinique et en Guyane) et la Soguafi (présente en Guadeloupe) ont fusionné en 2014 ; les trois filiales de la BNP Paribas implantées en Martinique, Guadeloupe et Guyane, ont également fusionné en 2016.

Pour sa part, la BRED-BP a absorbé le Crédit maritime Outre-mer en 2015, banque dans laquelle elle détenait une participation. Par ailleurs, une opération de **croissance externe** d'envergure a été réalisée par la CEPAC, avec le rachat en 2015 puis l'absorption en 2016 de la BDAF², filiale de BPCE International et Outre-mer. Le Crédit maritime Outre-mer et la BDAF étaient jusqu'alors des banques locales de plein exercice, dotées d'une personnalité et d'une autonomie juridiques distinctes des établissements de l'Hexagone. Plus récemment, la Société générale Antilles a été rachetée par My Money Bank ; l'opération a été entérinée le 2 mars 2020.

Les opérations de rapprochement avec les maisons-mères

Les opérations de concentration et de rapprochement (entre établissements d'un même groupe bancaire, entre filiale et maison-mère, ou entre établissements de réseaux bancaires distincts) présentent l'intérêt commun de permettre de mieux maîtriser les coûts grâce à l'**atteinte d'une taille critique** et à la **réalisation d'économies**

¹ Calculs sur la base du site webstat de la Banque de France.

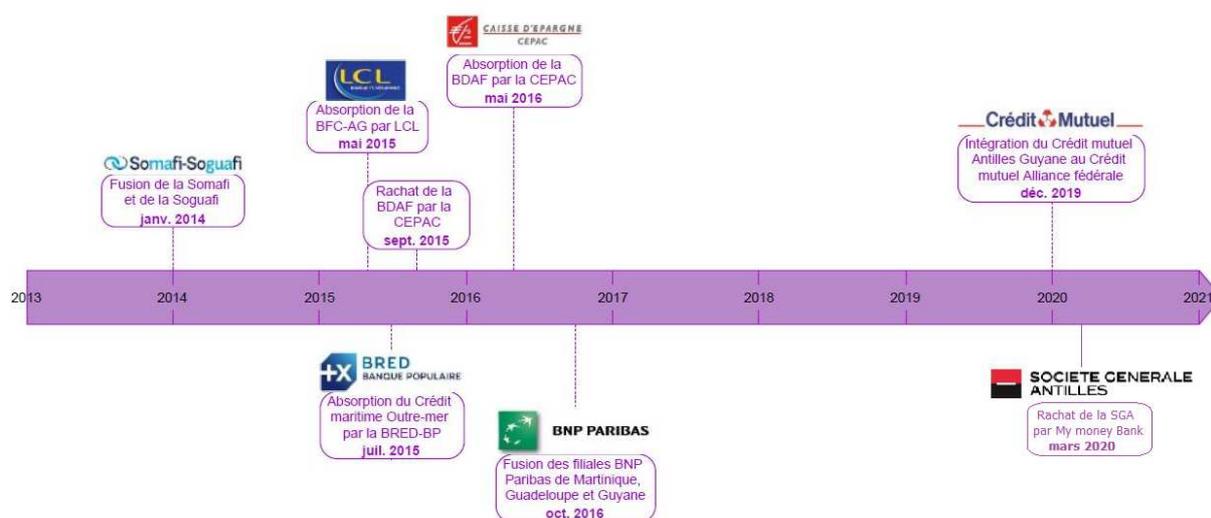
² Également de la Banque de la Réunion et de la Banque de Saint-Pierre-et-Miquelon.

d'échelle en capitalisant sur **les complémentarités** qui peuvent exister aussi bien en termes d'implantation géographique que de segmentation de la clientèle.

L'une des évolutions les plus significatives de ce type est celle de la BFC-AG, banque de plein exercice, qui a été absorbée en 2015 par sa maison-mère, LCL, jusqu'alors uniquement implantée dans l'Hexagone.

Plus récemment, la FCMAG a rejoint le Crédit Mutuel Alliance fédérale, ex CM11-CIC. Ce dernier regroupe désormais 13 fédérations de Crédit Mutuel, dont la principale, la fédération Centre Est Europe, est un partenaire privilégié de la FCMAG depuis 1992, puisqu'elle effectue pour son compte diverses prestations de services informatiques et techniques. Le rapprochement est effectif depuis le 1^{er} janvier 2020.

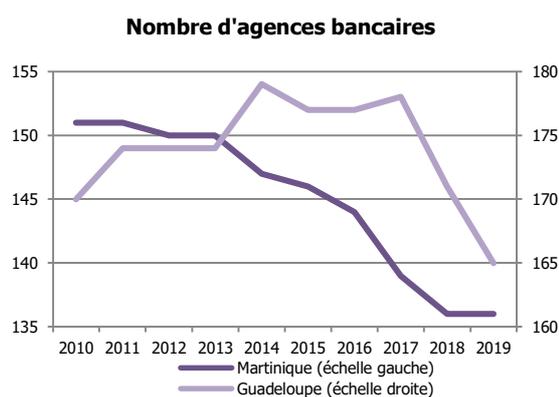
D'autres banques, sans pour autant aller jusqu'à la « succursalisation », ont choisi de déplacer certaines activités (souvent des fonctions support, mais aussi des fonctions de contrôle) au niveau de leurs maisons-mères, tout en conservant leur personnalité juridique propre. Ces restructurations internes tendent à se développer, comparativement à ce qui était pratiqué il y a encore une dizaine d'années.



Les restructurations de réseaux d'agences

Pour beaucoup de banques, la réduction des coûts passe par une **rationalisation du réseau d'agences**. Certaines d'entre elles procèdent à des fermetures, ou du moins à des regroupements d'agences dans les cas où le volume d'activité y est jugé insuffisant pour assurer un niveau de rentabilité satisfaisant.

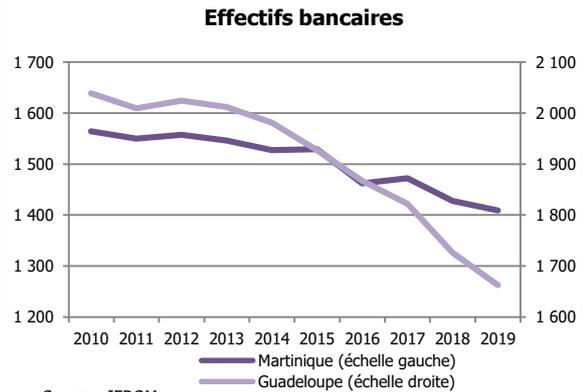
Ainsi, le nombre d'agences bancaires a reculé de façon notable au cours des dernières années. Entre 2014 et 2019, il est passé de 147 à 136 en Martinique (-11 unités, soit -7 %), et de 179 à 165 en Guadeloupe (-14 unités, soit -8 %). On compte ainsi une agence pour 2 653 habitants en Martinique, et une agence pour 2 588 habitants en Guadeloupe, contre une agence pour 1 890 en France entière. Il convient de souligner que cet indicateur est certes moins bien orienté aux Antilles que dans l'Hexagone, mais que l'accessibilité aux services bancaires demeure forte : on recense une agence tous les 8 km² en moyenne en Martinique, tous les 10 km² en Guadeloupe, et tous les 17 km² dans l'Hexagone.



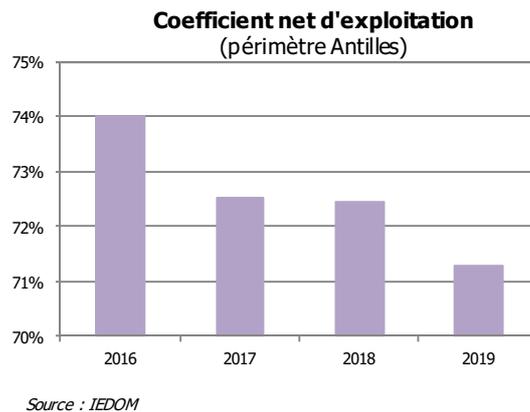
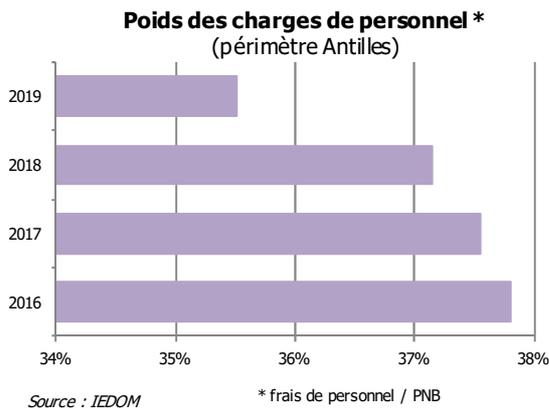
Les réductions d'effectifs

La plupart des banques locales ont réduit leurs effectifs afin de diminuer leurs coûts d'exploitation. Pour certaines, ces évolutions sont facilitées par les délocalisations d'activités ou de métiers dans l'Hexagone, la **mutualisation des fonctions support** sur la zone Antilles et les fermetures d'agences. Les baisses d'effectifs sont souvent réalisées à la faveur du **non-remplacement des départs en retraite**, mais aussi parfois, grâce à la mise en œuvre de **plans de départs volontaires**.

Les effectifs du secteur bancaire s'établissent en 2019 à 1 409 en Martinique et 1 663 en Guadeloupe, soit respectivement -118 et -318 par rapport à 2014 (-8 % en Martinique et -16 % en Guadeloupe, en 5 ans). Les réductions de personnel s'avèrent ainsi beaucoup plus marquées en Guadeloupe, vraisemblablement du fait que le siège social des réseaux qui se sont regroupés sur le bassin antillais a généralement été conservé en Martinique (Somafi-Soguafi, BNPP-AG), et que les banques qui ont été absorbées avaient jusqu'alors leur siège social en Guadeloupe (BFC-AG, BDAF). Les effectifs bancaires guadeloupéens ont par conséquent perdu davantage au niveau des fonctions support.



De manière générale, ces différentes évolutions doivent permettre une **rationalisation des organisations et des coûts**, se manifestant par une réduction des charges d'exploitation, en particulier des frais généraux. Ainsi, sur les trois dernières années, le coefficient net d'exploitation s'est amélioré de 2,7 points et la part des charges de personnel dans le produit net bancaire a diminué de 2,3 points. Ces évolutions restent, certes, encore assez modérées, mais elles ne sont pas négligeables dans la mesure où une vraie tendance baissière semble se dessiner.



La recherche de nouveaux relais de croissance

Pour de nombreux établissements, agir sur les coûts n'est pas suffisant au vu des fortes contraintes pesant sur le secteur bancaire (baisse des taux, renforcement de la réglementation, maturité du marché, etc.). Ceux-ci développent également leurs activités et leurs sources de revenus.

Le développement de l'activité bancaire existante : entre effet volume et digitalisation des services

L'une des façons de pallier la détérioration des conditions d'exploitation dans le secteur bancaire consiste à **compenser les effets prix par les effets volume**. Il s'agit par exemple d'accroître le volume d'activité de crédit pour pallier la contraction des revenus d'intermédiation liée à la baisse des taux.

Ainsi, de nombreuses banques de la place antillaise déclarent travailler à **l'élargissement de leur base clientèle** en proposant des **offres élargies** et plus attractives de produits et services bancaires (taux d'appel, conditions de prêt avantageuses, marketing et partenariats, etc.). L'amélioration des taux d'équipement de la clientèle est un défi permanent, encore plus avec la concurrence naissante des nouveaux acteurs, banques en ligne et néobanques.

Pour accompagner ces stratégies de croissance, la **digitalisation des services bancaires** permet de cibler des catégories de clientèle pour lesquelles des marges de progression ont été identifiées tout en assurant une maîtrise

des coûts associés *via* la dématérialisation d'un grand nombre d'opérations nécessitant jusque-là la présence physique d'un conseiller en agence.

Plusieurs banques antillaises se sont déjà positionnées comme banques digitales et ont initié une diminution de la présence physique du personnel en agence, sans toutefois la supprimer totalement puisqu'aux Antilles, encore plus que dans l'Hexagone, une part significative de la clientèle préfère conserver un mode de fonctionnement traditionnel avec la réalisation de ses opérations, même basiques, auprès d'un conseiller au sein de son agence (cf. *supra*).

Avec le développement du **libre-service bancaire**¹ au cours de la dernière décennie, les équipes commerciales doivent pouvoir se dégager du temps au profit de la vente. Plus récemment, plusieurs banques ont réorganisé le temps de travail des collaborateurs en agence, afin d'aller encore plus loin : par exemple, limiter sur certaines plages horaires la réception de la clientèle aux seuls rendez-vous. De même, d'autres établissements ont choisi d'étendre le nombre de jours d'ouverture des agences par semaine, afin de fluidifier les flux quotidiens de la clientèle et ainsi **libérer du temps au profit des activités plus complexes** que les transactions courantes.

Le but est simple, aller au devant des besoins des clients (voire des prospects) et leur proposer les produits et les services en adéquation avec leurs profils. La réactivité et la **pro-activité** des équipes deviennent de plus en plus indispensables dans l'exercice du métier de banquier. Dans cet esprit, au sein de certains centres de relation clientèle, les collaborateurs sont chargés de réaliser des ventes auprès de clients dont ils ne sont pas les gestionnaires de compte attirés. De même, des banques développent des postes de conseillers spécialisés (en épargne notamment), sans portefeuille spécifique, qui évoluent sur plusieurs agences au gré des besoins.

La diversification des sources de revenus

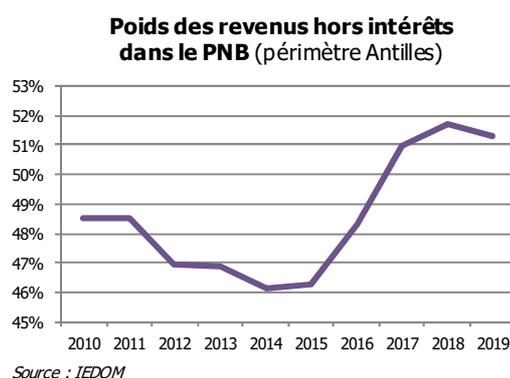
Compte tenu de la baisse des revenus d'intermédiation, contre laquelle les banques n'ont que peu de flexibilité (uniquement action sur les volumes, mais pas sur les prix), il leur est rapidement apparu nécessaire de trouver de **nouvelles sources de commissions**.

C'est dans cette optique que l'activité de **vente de produits d'assurance** a commencé à prendre de l'ampleur au sein des établissements bancaires. Cette activité présente par ailleurs l'intérêt de fidéliser la clientèle. À l'heure actuelle, de nombreuses banques estiment que l'essor de la vente de produits d'assurance constitue l'un des axes stratégiques de développement. S'il n'existe pas, pour l'heure, de données sur la pénétration des banques sur le marché de l'assurance aux Antilles, au niveau national les banques détiennent 26 % de parts de marché en assurance habitation et 15 % en assurance-automobile fin 2018, selon le baromètre de Facts & Figures².

Certains établissements vont plus loin et se positionnent sur des activités relativement **éloignées des activités bancaires classiques**, comme la télésurveillance. De même, quelques établissements étudieraient la possibilité de se lancer dans la vente de produits numériques (téléphonie mobile et fixe, internet et télévision), voire dans le commerce automobile grâce à la mise en place de partenariats avec des acteurs traditionnels sur ces marchés. Certains groupes bancaires se sont déjà positionnés sur ces segments à l'échelle nationale.

Dans ces conditions, le poids des revenus hors intérêts (commissions, plus-values et dividendes, produits accessoires, etc.) dans le produit net bancaire augmente sensiblement depuis quelques années, alors que de nombreux tarifs sont orientés à la baisse (notamment les frais de tenue de compte qui ont diminué de 20 % en Martinique et de 18 % en Guadeloupe en 3 ans³).

En 2018, près de 52 % du produit net bancaire est ainsi généré par les revenus hors intérêts, contre 46 % en 2015. La part des revenus hors intérêts diminue légèrement en 2019, en lien avec les efforts consentis par le secteur bancaire en faveur de la clientèle dite fragile financièrement ; toutefois cela ne remet pas en cause la tendance haussière des commissions.

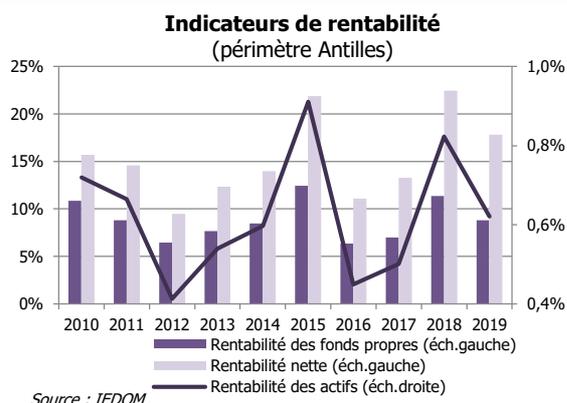


¹ Cette notion désigne le fait de pouvoir bénéficier de services bancaires (ex. dépôts d'espèces ou de chèques, virements, commandes de chèquiers, etc.) *via* l'utilisation d'automates, comme les guichets et distributeurs automatiques bancaires (GAB et DAB).

² Cabinet de conseil en stratégie et en management spécialisé sur le secteur de l'assurance et de la protection sociale en Europe.

³ Évolution entre 2015 et 2018 (les tarifs sont restés stables entre 2018 et 2019, conformément aux engagements pris par le secteur bancaire à la suite de la crise des gilets jaunes).

Une amélioration sensible de la rentabilité : une forte adaptabilité des banques



Les banques antillaises ont su rester bénéficiaires sur la dernière décennie marquée par de nombreuses mutations. Leur adaptation à l'environnement local et national leur ont permis de diversifier leurs sources de revenus tout en restructurant leurs modèles.

Pour autant, les récentes mesures favorisant l'inclusion bancaire mises en place par les pouvoirs publics et des taux d'intérêt historiquement bas continuent d'impacter négativement la rentabilité du secteur bancaire. Ces phénomènes constituent des défis pour les banques, d'autant plus que les marges de manœuvre disponibles via la hausse des autres revenus et la baisse des coûts sont de plus en plus restreintes.

Ainsi, de nouveaux rapprochements ou de nouvelles restructurations ne sont pas à exclure, notamment chez les plus « petits » acteurs de la place bancaire. En effet, les acteurs détenant de faibles parts de marché disposent de peu (voire pas) de marges de manœuvre en termes de réduction de coûts ; leur position s'avère difficilement tenable dans le temps au vu des contraintes fortes pesant sur le secteur bancaire. C'est dans ce contexte que la Société générale Antilles a d'ailleurs été rachetée au premier semestre 2020 par My Money Bank, devenant la Banque des Caraïbes.

Toutes les publications de l'IEDOM sont accessibles et téléchargeables gratuitement sur le site www.iedom.fr

Directeurs de la publication : C. DORWLING-CARTER / G. GENRE-GRANDPIERRE – Responsables de la rédaction : N. GOBALRAJA / D. LAURET
Rédaction : E. COYAN / C. CANDALEN – Éditeur et imprimeur : IEDOM
Achévé d'imprimer : janvier 2021 – Dépôt légal : janvier 2021 – ISSN 2679-0815