



LA MUTATION DU SYSTÈME BANCAIRE REUNIONNAIS

ENTRE FAIBLESSE DES TAUX ET CONCURRENCE NOUVELLE

Les banques sont au cœur du processus d'intermédiation du crédit entre épargnants et emprunteurs et leur solidité est primordiale pour le développement économique. Les établissements bancaires font aujourd'hui face à de multiples bouleversements. Ces évolutions nécessitent une nouvelle adaptation de leur modèle économique pour garantir leur pérennité.

À La Réunion, les revenus des établissements bancaires stagnent depuis dix ans. En effet, le niveau très bas des taux d'intérêt comprime les marges rendant leur principale activité, le crédit, de moins en moins rentable. Le plafonnement des frais bancaires sur la clientèle fragile, auquel les banques se sont engagées dernièrement, a réduit également le produit net bancaire en 2019. Ainsi, le modèle économique des banques évolue avec la recherche de nouvelles sources de revenus, passant par la diversification des produits. La commercialisation de produits d'assurance, qui donne lieu aux versements de commissions, apparaît notamment comme un relais de croissance de revenu.

Parallèlement, avec la digitalisation de l'économie, le paysage concurrentiel s'élargit. Les banques traditionnelles étaient déjà concurrencées par les banques en ligne, mais la dématérialisation est aujourd'hui plus avancée avec les néobanques. L'attractivité de ces dernières repose sur des pratiques tarifaires très compétitives. Face à cette concurrence, le principal défi des acteurs bancaires traditionnels est de rester le partenaire financier de référence vis-à-vis de leur client. Cela implique de garder la main sur les services de paiement et de banque au quotidien, mais aussi de disposer d'un large éventail de produits et de services pour accompagner leur client à toutes les étapes de son cycle de vie. Il s'agit aussi de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, d'une banque plus moderne, plus accessible, plus novatrice. Ainsi, les établissements évoluent en développant des applications mobiles et en repensant les parcours client.

La pérennité des établissements bancaires face à ces bouleversements passe également par la recherche d'une meilleure efficacité. Le réseau d'agences bancaires se réduit légèrement à La Réunion ces dernières années et on assiste à l'émergence de nouveaux concepts d'agences plus digitales et plus automatisées. Si le digital peut permettre de réduire les coûts, cette transformation nécessite des investissements importants, notamment dans les systèmes d'information et dans la sécurisation des données. La révolution numérique touche *in fine* l'ensemble des métiers bancaires, permettant des processus d'automatisation de tâches. Cela peut se traduire également par la centralisation au niveau de l'hexagone d'activités de back-office autrefois réalisées localement.

Ces évolutions, si elles paraissent nécessaires, ne signifient pas pour autant la fin des agences bancaires. En termes de stratégie, il s'agit de s'adapter à des attentes et des profils hétérogènes. À La Réunion, à l'instar des autres départements d'outre-mer où la pauvreté est plus présente et l'illettrisme plus répandu, les banques traditionnelles ont un rôle majeur à jouer en faveur de l'inclusion bancaire¹. Le maintien d'un contact humain et d'une certaine proximité restent des caractéristiques souhaitées par une partie de la population. Cela contribue à favoriser l'accès de populations fragiles à des services bancaires et à lutter contre l'exclusion de personnes en difficulté.

Depuis les origines du système bancaire réunionnais, les banques locales ont dû s'adapter aux évolutions du marché et à la transformation de l'économie de l'île. Elles sauront répondre aux enjeux de la banque de demain, pour maintenir l'existence d'un système bancaire solide au bénéfice de leur clientèle.

¹ Cf. note IEDOM, « L'inclusion bancaire à La Réunion : Une fragilité financière à accompagner », déc. 2018

Un monde bancaire en mutation

La construction du modèle d'affaires des banques réunionnaises

Trois périodes historiques se distinguent dans la construction du modèle d'affaires des banques réunionnaises. La première période s'étend de la départementalisation en 1946, jusqu'au début des années 1980 et correspond aux années de construction du système bancaire réunionnais. Les banques locales se restructurent, passant d'un cadre colonial à un cadre national. Puis de nouveaux acteurs s'implantent sur le territoire, accompagnant la bancarisation de la société réunionnaise. Le réseau bancaire qui comptait quatre banques héritées de l'époque coloniale se structure peu à peu, pour former un ensemble diversifié qui répond aux différentes problématiques financières du territoire.

Les années 1980 marquent ensuite une rupture dans l'histoire du modèle d'affaires des banques françaises. L'adoption de la nouvelle Loi bancaire de 1984 met fin à la spécialisation des banques et permet le développement du modèle de la banque universelle. Les mesures d'encadrement du crédit qui visaient à restreindre la distribution du crédit aux particuliers, estimée génératrice d'inflation, sont progressivement supprimées (définitivement en 1991 à La Réunion). D'un monde bancaire extrêmement règlementé et compartimenté, on passe ainsi à un monde beaucoup plus flexible. Cette période est en outre marquée par la libéralisation des marchés financiers, qui permet le développement de nouveaux produits d'épargne (SICAV, FCP), et fait également évoluer les modèles bancaires. Le financement de marché vient ainsi concurrencer le financement bancaire, tandis que les banques peuvent intervenir elles-mêmes sur les marchés financiers, pour diversifier leurs placements ou pour céder une partie de leur bilan. Ces évolutions participent par ailleurs à augmenter la vulnérabilité du système bancaire face aux chocs économiques et financiers qui ponctuent cette période.

Enfin, la grande crise financière de 2007-2008 et ses conséquences sur le système bancaire portent les prémices d'un changement de paradigme. La Réunion n'a pas été épargnée par la crise (voir note Cerom [« 10 ans après la crise de 2007-2008, le système bancaire réunionnais »](#), juil. 2019). Ainsi ces dix dernières années marquent une période charnière dans la structuration du modèle d'affaires des banques.

Les prémices d'un changement de paradigme : la crise financière de 2007-2008

Apparue en 2007 avec la crise des crédits *subprimes* américains, la crise connaît son paroxysme en septembre 2008 avec la faillite de *Lehman Brothers*, qui menace la stabilité de l'ensemble du système financier mondial.

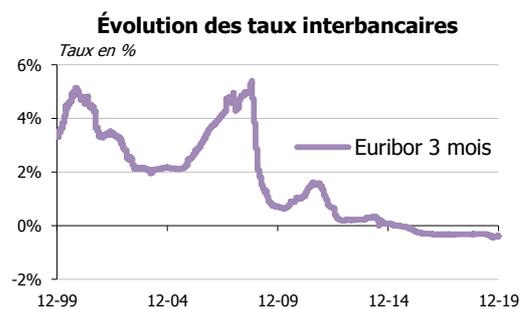
À La Réunion, où la récession économique est d'envergure, les banques font face à une forte montée des risques et certains établissements locaux connaîtront des pertes importantes. L'activité de crédit à La Réunion diminue, en raison d'une restriction de l'offre des acteurs bancaires et de la baisse de la demande due au ralentissement économique. Par exemple, les crédits aux entreprises consentis par les banques réunionnaises n'ont, dix ans après, toujours pas retrouvé le montant des encours de fin 2008².

La rentabilité des banques est, par ailleurs, affectée par la faiblesse des taux d'intérêt dans un contexte de politique monétaire très accommodante menée par la Banque centrale européenne (BCE). L'évolution internationale de la réglementation bancaire (Bâle III) influe aussi sur le modèle d'affaires des banques réunionnaises. Ces bouleversements arrivent au moment même où elles sont confrontées à une concurrence d'un nouveau genre par de nouveaux acteurs, ainsi que par une révolution des attentes des consommateurs.

Les taux bas remettent-ils en question le modèle économique des banques ?

Instrument majeur de la politique monétaire, le taux d'intérêt de la facilité de dépôt³ est négatif depuis juin 2014 signifiant que la banque centrale européenne pénalise financièrement les banques lorsque celles-ci placent à court terme des surplus de liquidité auprès d'elle. En poussant à la baisse le coût des crédits et en incitant les banques à prêter plutôt qu'à placer leurs liquidités auprès d'elle, la banque centrale entend stimuler l'activité économique. Ainsi, depuis 2014, les établissements bancaires se prêtent des fonds à taux négatifs.

La politique monétaire accommodante profite aux agents économiques, mais sa persistance dans la durée met sous pression la rentabilité des acteurs financiers. Consciente de l'impact de ce taux négatif sur la rentabilité des banques et soucieuse de la résilience du système bancaire, la BCE a introduit depuis septembre 2019 un système de rémunération des réserves à deux paliers (*tiering*) dans lequel une partie de l'excédent de liquidité détenu par les banques n'est plus soumis au taux négatif de la facilité de dépôt. De même, une adaptation doit s'opérer du côté des acteurs financiers. Le système de réseau dense d'agences plébiscité par les acteurs économiques et particulièrement à La Réunion génère des coûts structurels élevés. Les banques doivent en conséquence adapter leur modèle économique compte tenu, par ailleurs, du renforcement des exigences réglementaires.



Source : Banque de France

² L'offre globale de crédits des banques réunionnaises a néanmoins progressé fortement sur la période 2009-2019 ; les banques réunionnaises ayant notamment accru leurs encours de financements aux ménages et notamment sous forme de prêts immobiliers.

³ Le taux d'intérêt de la facilité de dépôt est l'un des trois taux d'intérêt directeurs de la BCE. Il représente l'intérêt que les banques perçoivent lorsqu'elles déposent des liquidités auprès de la banque centrale.

Un contexte réglementaire en évolution qui nécessite des moyens supplémentaires

Le cadre réglementaire autour des activités financières a été fortement renforcé. Pour veiller au respect des lois et des règlements et prévenir de tout risque de « non-conformité », la fonction conformité est devenue un pilier central de l'organisation des établissements bancaires. Elle constitue un élément majeur pour maîtriser les risques juridiques de toute nature et maintenir la réputation de l'établissement. Son champ d'application est large et en constante évolution, nécessitant pour les établissements des moyens humains et techniques croissants.

Plusieurs événements expliquent la priorité donnée à cette fonction, comme la crise des *subprimes* en 2007, mais aussi les affaires Kerviel ou Madoff (2008). En 2014, la condamnation de BNP Paribas par les Américains pour violation des embargos internationaux, conduisant à la mise sous contrôle de la conformité de BNP Paribas et de ses filiales par les autorités américaines, a renforcé la nécessité pour les banques de consolider leurs dispositifs en matière de KYC « *know your customer* ». Dans le domaine de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT), le contexte récent d'attentats en France et dans le monde explique l'accent mis sur la prévention du financement bancaire du terrorisme. Connaître précisément l'identité et l'origine des ressources d'un client est désormais la pierre angulaire de l'entrée en relation avec la clientèle.

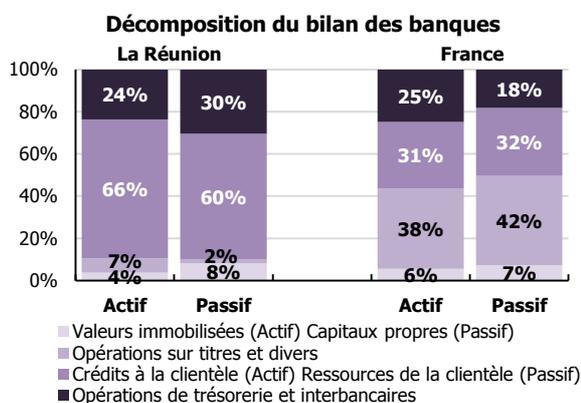
Sur la situation de l'Outre-mer français et de La Réunion en particulier, le rapport du GAFI⁴ de 2011 notait l'existence de risques spécifiques et une insuffisance des contrôles en matière de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme qui a contraint les banques à devoir renforcer les mesures de prévention en ce domaine.

Le modèle économique des banques réunionnaises

L'activité d'intermédiation est prépondérante pour les banques locales

À La Réunion, l'activité des banques repose essentiellement sur les opérations avec la clientèle : accorder des crédits et collecter des dépôts. Les activités de marché sont en revanche très peu présentes (placements de la banque sur le marché des capitaux pour son propre compte ou émission de titres de dettes par la banque pour se refinancer).

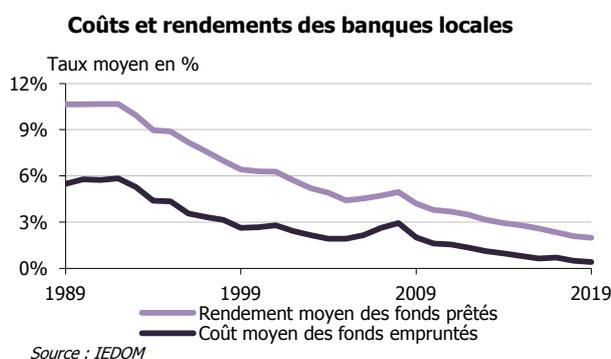
Ces spécificités apparaissent dans la structure du bilan agrégé des banques réunionnaises. Il en ressort une prépondérance à l'actif des opérations avec la clientèle (66 % en 2018), traduisant une forte activité d'intermédiation, même si leur poids s'est réduit par rapport aux années 2000 (80 % de l'actif). Au passif, les opérations avec la clientèle sont également prépondérantes, mais dans une proportion moindre (60 % en 2018). À La Réunion, les opérations sur titres paraissent quasi inexistantes dans le bilan, en comparaison avec le bilan agrégé des banques françaises.



Sources: ACPR (France, ensemble des établissements de crédit); IEDOM (La Réunion, principales banques locales)

La marge nette d'intérêts n'est plus la composante principale du revenu des banques réunionnaises

Le modèle économique des banques réunionnaises repose ainsi sur les revenus tirés de leur activité d'intermédiation avec la clientèle, avec en premier lieu les intérêts reçus et les commissions pour services bancaires. Ainsi la marge nette d'intérêts⁵, représentant près de 90 % des revenus, est historiquement la composante principale du revenu des banques locales (ie produit net bancaire - PNB) et ce jusqu'à la fin des années 1980.



Depuis trente ans, les banques sont confrontées à une érosion de leur marge sur les crédits qu'elles consentent dans un contexte de diminution régulière des taux de refinancement sur le marché monétaire. Ainsi, les taux pratiqués et les marges des banques ont régulièrement diminué. La marge nette sur intérêts ne représente plus en 2019 qu'une proportion de 49 % du PNB des banques locales.

La baisse des marges a été compensée par la progression du volume des encours de crédits consentis mais aussi par le développement d'autres sources de revenus tels que les commissions et les services bancaires.

⁴ Le Groupe d'action financière (GAFI) est un organisme intergouvernemental de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

⁵ La marge nette d'intérêts est la différence entre les intérêts perçus, liés au taux d'intérêt auquel les banques prêtent, et les intérêts versés, liés à celui auquel elles se refinancent.

Les commissions et autres frais et tarifs représentent une proportion croissante du produit net bancaire des banques réunionnaises, jusqu'à atteindre une proportion de plus de 50 % depuis 2017.

A noter, que l'Observatoire des tarifs bancaires (OTB) créé en 2009, sous l'égide de la Banque de France au niveau hexagonal, et de l'IEDOM au niveau des DOM, a accentué la pression sur les établissements en matière d'opposabilité et de comparabilité de leurs tarifications. À cet égard, les tarifs collectés par l'OTB pour La Réunion depuis 2009 révèlent une baisse sur dix ans des frais de tenue de compte (moyenne des principaux établissements pondérée par leur poids respectif), et une légère progression du tarif des cartes de paiement⁶. En 2019, en réponse aux mouvements des Gilets jaunes, les banques se sont engagées à ne pas augmenter les tarifs bancaires aux particuliers sur l'année.

L'année 2019 est également marquée par une réduction des frais bancaires pour les clients fragiles. Depuis janvier, les commissions d'intervention, les lettres d'informations et autres frais de rejet sont, en cumulé, plafonnés à 25 euros par mois pour les clients détectés comme financièrement fragiles, mais n'ayant pas souscrit à l'offre de compte courant qui leur est dédié. Pour ceux ayant souscrit à l'offre spécifique clientèle fragile, un plafond à 20 euros mensuels et 200 euros annuels s'appliquent. Pour les banques réunionnaises, cela se traduit par une diminution sur l'année 2019 de 7 % des commissions perçues (soit -6 millions d'euros).

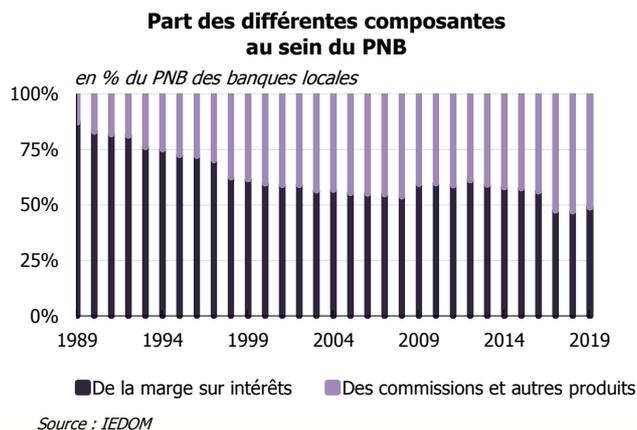
Dans le contexte de taux bas, de tarifs bancaires surveillés et du plafonnement des frais bancaires, la commercialisation d'autres produits apparaît comme une source stratégique de croissance de PNB. Ces dernières années, les banques se sont ainsi de plus en plus positionnées sur la commercialisation des produits d'assurance dommage, automobile et habitation auprès de leur clientèle. Cette activité est génératrice de commissions versées par les sociétés d'assurance partenaires.

Un modèle de développement mis à mal par le net ralentissement du PNB

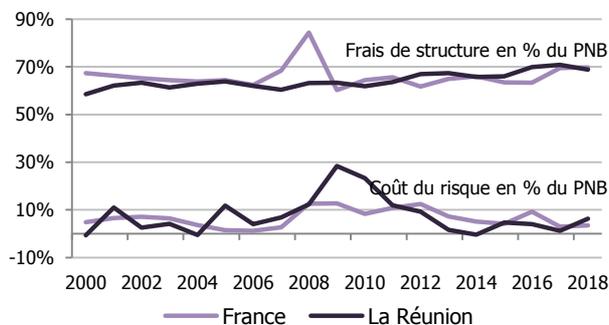
La robustesse du modèle économique des banques s'appréhende au regard de l'évolution de leurs revenus (c'est-à-dire leur PNB) parallèlement à l'évolution de leurs frais de fonctionnement (charges de personnel, frais extérieurs etc.) et du coût du risque (dotations nettes aux provisions et pertes nettes sur créances irrécupérables).

À cet égard, les banques réunionnaises présentent un modèle économique assez proche de la moyenne nationale, avec un poids comparable des frais de structure rapportés au PNB (incluant les frais généraux, les dotations aux amortissements et les différentes charges d'exploitation notamment les quoteparts des frais de siège social et les charges refacturées). De même, le coût du risque, après une situation fortement dégradée lors de la crise de 2008-2009, représente aujourd'hui un niveau comparable en pourcentage du PNB.

Néanmoins, les banques réunionnaises connaissent une érosion de leur profitabilité. En effet, les frais de structure représentent une part croissante du PNB : autour de 70 % sur 2016-2018 contre une moyenne de 62 % sur 2000-2008.

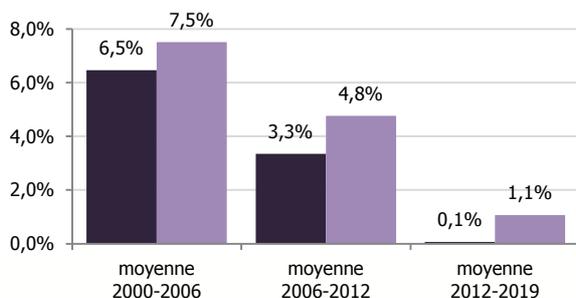


Évolution des coûts en pourcentage du PNB



Sources : ACPR (France, ensemble des établissements de crédit) ; IEDOM (La Réunion, principales banques locales)

Taux de croissance annuel moyen du PNB et des frais de structure des banques locales



Source : IEDOM

Cette érosion est liée au net ralentissement de leur produit net bancaire depuis 2011. Sur la période 2012-2019, la progression du PNB est de 0,1 % en moyenne par an, contre +6,5 % en moyenne par an sur les années 2000-2006. Plus précisément, le ralentissement de la marge nette sur intérêts explique cette stagnation du revenu des banques. En 2019, le PNB est en baisse (-1,4 %) en raison notamment du plafonnement des commissions bancaires.

⁶ Voir https://www.iedom.fr/IMG/pdf/tarifs_bancaires_dans_les_dom_eur_octobre_2019_vf.pdf

Digitalisation et nouveaux concurrents

Le développement des banques en ligne ou néobanques en réponse aux nouvelles attentes des clients

Les banques en ligne sont apparues dans les années 2000 avec la diffusion d'internet (ING Direct et Fortuneo en 2000, Boursorama en 2002) et se sont développées sur le créneau de l'accessibilité permanente et de la facilité d'usage. Axées sur les produits d'épargne dans un premier temps, elles ont étendu leur offre au compte courant pour devenir banque du quotidien. Au fil du temps, de nouveaux acteurs sont apparus, développés également par les établissements bancaires traditionnels (BforBanque du groupe Crédit Agricole en 2009, Hello Bank du groupe BNP Paribas en 2013).

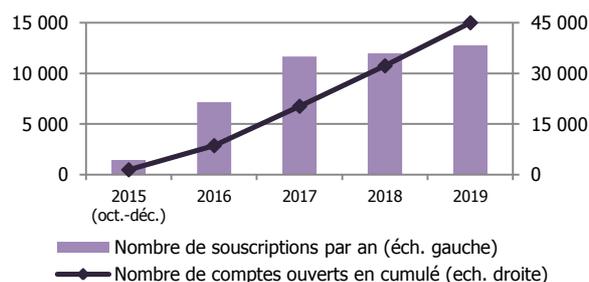
Plus récemment, le phénomène des néobanques s'est développé. Misant sur des offres forfaitaires simplifiées mais à bas cout, ces néobanques s'appuient sur un réseau de distribution existant. Ce sont les Comptes Nickel en 2013 (racheté par BNP Paribas en 2017), C-Zam par Carrefour Banque (dans les magasins Carrefour), Orange Bank en 2017 (dans les boutiques Orange), Ma French Bank en 2019 (dans les bureaux de poste). D'autres offres européennes, centrées sur les services de paiement, arrivent par ailleurs en France (Revolut depuis 2015 et N26 Bank depuis 2017 en France), proposant aussi les services de banque au quotidien.

Tous ces nouveaux acteurs ont en commun l'absence d'agences et de conseiller clientèle dédié. L'interaction avec le client se fait uniquement à distance, même si pour certains un contact physique pour la mise en relation est conservé. L'interface web est privilégiée avec une préférence pour l'application mobile. Ces nouveaux acteurs ont aussi en commun des pratiques tarifaires très compétitives, voire offensives sans pour autant avoir démontré la rentabilité de leur modèle⁷. En effet, leur clientèle est plus jeune, avec un taux important de comptes inactifs (14 % selon l'enquête ACPR) et peu de clients les ayant choisis comme banque principale (23 % selon l'enquête ACPR). Leur politique tarifaire implique que les revenus de ces établissements sont concentrés sur un nombre réduit de clients (20 % des clients rapportent 80 % des revenus selon l'enquête ACPR). Ces nouveaux acteurs misent ainsi sur l'accélération de la conquête de nouveaux clients.

À La Réunion, la plus connue de ces néobanques est Nickel. Présenté comme un « service bancaire alternatif ouvert à tous », il permet de gérer des fonds depuis un compte ouvert chez un ruraliste. Les comptes Nickel connaissent un réel succès à La Réunion, avec un nombre de souscriptions en hausse chaque année depuis l'arrivée sur le territoire fin 2015. Ainsi en 2019, 12 800 souscriptions ont été réalisées portant le nombre de comptes ouverts en cumulé à 45 000 en fin d'année. Rapporté à la population de plus 15 ans, cela représente une proportion de 67 comptes ouverts pour 1000 habitants contre environ 29 pour 1 000 sur la France entière.

Par ailleurs, les nouvelles offres commerciales d'Orange Bank Réunion ont été lancées en octobre 2018. Orange Bank est la deuxième néobanque bien implantée dans le département.

Les comptes Nickel à La Réunion



Source: Nickel

L'activité des moyens de paiement ouverte à la concurrence des établissements non bancaires

Un nouveau type de concurrence s'est aussi récemment développé sur l'activité des moyens de paiement, activité ouverte aux établissements non bancaires depuis quelques années (directives des services de paiement DSP 1 en 2007 et DSP 2 en 2015 - transposée en droit français en janvier 2018). De nouveaux établissements, non bancaires, peuvent proposer la fourniture de moyens de paiement liés à un compte de paiement au lieu d'un compte de dépôts, afin d'offrir des services de paiements moins chers et innovants.

Les grands acteurs d'internet de type GAFa dont les moyens financiers sont immenses, montent également en puissance sur les services bancaires, à commencer par les services de paiements.

⁷ Cf. note ACPR, « Des néobanques en quête de rentabilité », juin 2020 (<https://acpr.banque-france.fr/des-neobanques-en-quete-de-rentabilite>).

Face à ces défis, l'adaptation des banques

Cette nouvelle concurrence pousse les banques à se diversifier dans leur métier

Le principal défi des acteurs bancaires traditionnels est de rester le partenaire financier de référence vis-à-vis de leur client. Cela implique de garder la main sur les services de paiement et de banque au quotidien⁸, mais aussi de disposer d'un large éventail de produits et de services pour accompagner leur client à toutes les étapes de son cycle de vie.

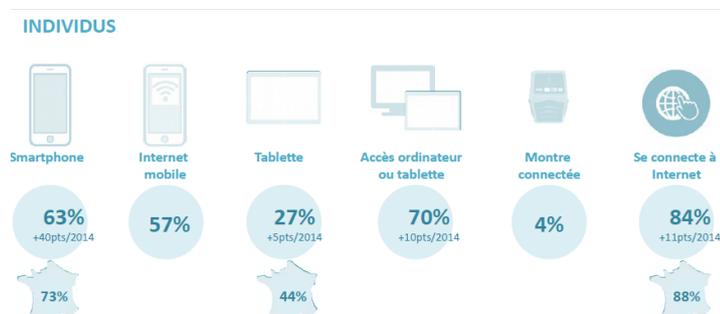
À cet égard, les banques françaises ont créé la société *PayLib* qui offre un service de paiement mobile pour les smartphones fonctionnant sur *Android* et certains acteurs ont conclu un partenariat avec *Apple Pay*.

La distribution de produits d'assurance par les banques est un concept déjà ancien, mais qui apparaît aujourd'hui comme un relais de croissance évident. Certaines banques proposent par ailleurs des offres de téléphonie mobile (CIC et La Poste Mobile). Ainsi, opérateurs de téléphonie, compagnies d'assurance et banques se trouvent désormais en concurrence sur certains produits éloignés de leurs métiers d'origine.

L'évolution des offres et de l'accueil en agence en réponse aux nouvelles attentes de la clientèle

La première réponse stratégique des banques face à la révolution numérique a été d'adapter leur offre bancaire. Aujourd'hui, la plupart des groupes bancaires français dispose d'une offre 100 % digitale, facteur d'attractivité auprès de la population. Les applications pour la gestion des comptes sont par ailleurs de mise, et la plupart des acteurs bancaires du territoire en disposent.

Taux d'équipement des Réunionnais



Cela se justifie pleinement à La Réunion où l'équipement en terminaux mobiles des habitants se développe fortement ces dernières années. En 2018, selon une enquête menée par Ipsos pour la Région Réunion, 63 % des Réunionnais possèdent un Smartphone. C'est moins qu'en France hexagonale (73 %), mais en forte hausse depuis 2014 (+40 points).

Par ailleurs, la transformation du réseau d'agences se précise pour répondre aux nouvelles attentes des clients mais aussi à une logique de rationalisation des coûts permise par la digitalisation.

En France hexagonale, les grands réseaux bancaires se trouvent confrontés à une désaffection massive de leurs réseaux d'agences, qui se vident de leur clientèle, entraînant des fermetures d'agences et des baisses d'effectifs.

Cette désaffection est beaucoup moins marquée à La Réunion. Le maintien d'un contact humain et d'une certaine proximité restent des caractéristiques souhaitées par une partie de la population. Le nombre d'agences bancaires a toutefois diminué ces dernières années, après avoir crû continuellement au cours des années 2000.

Les établissements bancaires locaux adaptent par ailleurs leurs agences en restreignant les activités de comptoir bancaire et en incitant et en accompagnant leur clientèle à utiliser des automates bancaires pour certaines opérations. On voit ainsi apparaître à La Réunion de nouveaux concepts d'agences bancaires, plus digitales, plus automatisées.

Ces évolutions amènent à des investissements importants notamment pour adapter leur système d'information en intégrant une numérisation croissante et la problématique de sécurisation des données personnelles.

Ces transformations ont un impact en termes de politique des ressources humaines

Les métiers de la banque évoluent ainsi que les profils recherchés. Le métier de chargé d'accueil ou « guichetier » est en train de disparaître. Le chargé de clientèle bancaire voit son activité affectée par l'industrialisation du traitement des opérations rendue possible par la digitalisation des offres. Par ailleurs, le télémarketing des centres d'appel téléphonique et la gestion des applications sont désormais au cœur de la stratégie de la banque dans sa relation avec le grand public.

⁸ Cf. note ACPR, « Étude sur la révolution numérique dans le secteur bancaire français », Analyses et Synthèses n° 88, mars 2018

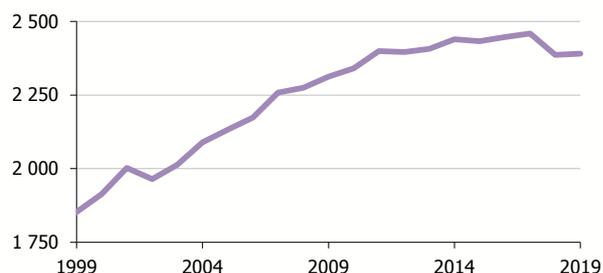
De même, le traitement de l'ensemble des opérations réalisées par les banques régionales et les emplois afférents évoluent. En réponse à la contrainte des coûts d'exploitation, on assiste à une centralisation au niveau de l'hexagone d'activités de back-office autrefois réalisées localement. Le plan de restructuration mis en œuvre par la BNP Paribas entre 2016 et 2018, en est un exemple : les activités de back-office des filiales d'outre-mer du groupe bancaire sont aujourd'hui centralisées à Mérignac. Ces mouvements de réorganisation des filiales (on peut y inclure également, au sein du groupe BPCE, le rachat par la Cepac de la Banque de La Réunion) ont pour objectif une rationalisation de leurs coûts au niveau national.

Au-delà de l'impact du numérique sur les métiers, la stratégie de conquête pour faire face aux nouveaux concurrents amène les établissements à repenser leur relation client. Une forte polarisation s'effectue entre les consommateurs recherchant le prix le plus bas et ceux recherchant une qualité de service et une relation personnalisée. L'enjeu pour les banques sera de se positionner sur ces deux tendances de consommation, tout en proposant une qualité de service adaptée.

Jusqu'à présent, les banques avaient eu tendance à segmenter leur clientèle en fonction de leurs marchés. On parlait ainsi de la clientèle des ménages, de celle des professionnels et des entrepreneurs individuels, des moyennes et des entreprises de taille importante ou encore des associations. On est passé, entre les décennies 1980 et 2000, du concept d'agence bancaire unique, à des agences bancaires spécialisées avec des conseillers clientèle dédiés (conseillers pros, conseillers entreprises, conseillers ménages, conseillers patrimoniaux). Une nouvelle typologie de la clientèle particulier est désormais en train d'émerger, à la faveur de la digitalisation, avec en face de chaque clientèle des *process* mis en œuvre, des canaux de distribution et des conseillers clientèle :

- Une clientèle d'entrée de gamme, intéressée par une offre 100 % digitale et des process industriels permettant pour traiter une masse de petites opérations. Les banques développent des centres d'appel avec des conseillers pour répondre aux demandes et offrir d'éventuels financements. Les nouvelles EKO-by-CA du Crédit Agricole, Ma-french-bank de la Banque Postale ou Nickel de la BNP Paribas sont les canaux de distribution permettant de toucher cette clientèle. Cette clientèle n'est pas rémunératrice pour l'établissement mais c'est un positionnement nécessaire pour attirer et fidéliser de jeunes consommateurs qui basculeront demain vers un segment de clientèle moyenne ou haut de gamme.
- Une clientèle de moyenne gamme, cœur de cible des agences bancaires, notamment car elle est plus intéressée par des services bancaires personnalisés, rémunérateurs pour l'établissement (produits bancaires, d'assurance ou de conseils).
- Enfin, une clientèle patrimoniale, d'épargnants disposant de revenus élevés qui souhaitent des agences bancaires dédiées et des offres bancaires et des produits sur mesure. L'ensemble des réseaux bancaires, de la BNP Paribas à la Banque Postale en passant par la BFCOI, la BRED, le Crédit Agricole ou la Cepac, sont également positionnés ou tentent de le faire sur ce segment de banque privée.

Évolution des effectifs salariés dans les banques réunionnaises



Source : IEDOM (effectifs des établissements locaux, hors Banque Postale)