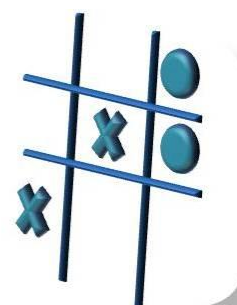


Quelles sont les banques de détail françaises les plus performantes ?

110 établissements à la loupe.

Octobre 2015

SCORE ADVISOR



Sommaire

<i>Le Top 15.....</i>	<i>3</i>
<i>Les évolutions récentes</i>	<i>8</i>
<i>Evolution du PNB.....</i>	<i>12</i>
<i>Les résultats selon les différents groupes et profils bancaires.....</i>	<i>16</i>
<i>Le PNB, la part des commissions et l'encours de crédit par client.....</i>	<i>20</i>
<i>Le coefficient d'exploitation.....</i>	<i>28</i>
<i>Le ratio charges/client</i>	<i>32</i>
<i>Le poids des agences sur la rentabilité</i>	<i>34</i>
<i>La productivité des personnels.....</i>	<i>37</i>
<i>Tableaux de bord de la performance et de la rentabilité.....</i>	<i>47</i>
<i>Les banques présentant les meilleurs potentiels de rentabilité.....</i>	<i>47</i>
<i>Les banques qui rencontrent un problème de sureffectif :</i>	<i>48</i>
<i>Les banques qui n'ont pas assez de clients rentables.</i>	<i>49</i>
<i>Les banques qui ont trop de clients peu rentables.</i>	<i>49</i>
<i>Les banques qui affrontent un problème de rentabilité.</i>	<i>50</i>
<i>Les banques qui n'équipent pas assez leurs clients.</i>	<i>51</i>
<i>Les banques qui ont des clients présentant un potentiel qu'elles n'exploitent pas assez.</i>	<i>52</i>

Les sources de la présente étude reposent uniquement sur les chiffres publiés par les établissements bancaires cités, retraités par nos soins.

Le Top 15.

Les 15 banques de détail françaises les plus rentables en 2014 étaient les suivantes :

	Coefficient de rentabilité 2014
RCI Banque	56%
Crédit Agricole des Savoie	53%
Crédit Agricole Centre-Est	50%
Crédit Agricole Brie Picardie	49%
Crédit Agricole Val-de-France	47%
Crédit Agricole Ile de France	47%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	46%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	44%
Crédit Agricole Normandie-Seine	43%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	43%
Crédit Agricole Languedoc	43%
Crédit Agricole Alsace Vosges	42%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	42%
Crédit Agricole Centre-France	42%
Crédit Agricole Toulouse	42%

Dans le tableau ci-dessus, les pourcentages indiquent le rapport du résultat courant avant impôt au PNB ; soit le résultat net avant éléments exceptionnels, avant IS et avant éventuelles reprises de provisions, rapporté au produit net bancaire, qui est l'équivalent du chiffre d'affaires pour les banques.

Pour l'ensemble des établissements pris en compte dans la présente étude, les résultats sont les suivants :

	Coefficient de rentabilité 2014
RCI Banque	56%
Crédit Agricole des Savoie	53%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Agricole Centre-Est	50%
Crédit Agricole Brie Picardie	49%
Crédit Agricole Val-de-France	47%
Crédit Agricole Ile de France	47%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	46%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	44%
Crédit Agricole Normandie-Seine	43%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	43%
Crédit Agricole Languedoc	43%
Crédit Agricole Alsace Vosges	42%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	42%
Crédit Agricole Centre-France	42%
Crédit Agricole Toulouse	42%
Crédit Agricole Anjou Maine	41%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	41%
Crédit Agricole Centre-Ouest	41%
Crédit Agricole Franche-Comté	41%
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	40%
Crédit Mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	40%
Crédit Agricole Ille et Vilaine	39%
Crédit Agricole d'Aquitaine	38%
Crédit Agricole Normandie	38%
Crédit Agricole Centre-Loire	38%
Bred Banque populaire	38%
Crédit Agricole du Nord-Est	37%
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	37%
Crédit Agricole Nord de France	36%
Crédit Agricole Loire Haute-Loire	36%
Crédit Agricole Finistère	36%
Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées	36%
Crédit Agricole Touraine et Poitou	36%
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	35%
Caisse d'épargne Nord France Europe	34%
Crédit Agricole Charente-Périgord	33%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	33%
Crédit Agricole Lorraine	32%
Caisse d'épargne Picardie	32%
Caisse d'épargne Normandie	31%
Crédit Agricole du Morbihan	31%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	31%
CIC Banque de détail	31%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Caisse d'épargne Midi Pyrénées	31%
Crédit Mutuel Nord Europe	30%
Banque Courtois	30%
Banque populaire Rives de Paris	30%
Banque populaire du Massif central	30%
Caisse d'épargne Languedoc-Roussillon	29%
Banque Laydernier	28%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	28%
Caisse d'épargne Loire-Centre	28%
BNP Paribas BDDF	28%
Société marseillaise de crédit	28%
Groupe Crédit du Nord	28%
Caisse d'épargne d'Auvergne et du Limousin	27%
Crédit Mutuel Océan	27%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	27%
Banque populaire occitane	27%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	26%
Allianz Banque	26%
Caisse d'épargne de Bourgogne Franche-Comté	26%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	26%
Banque populaire Val de France	26%
Banque Rhône-Alpes	26%
Crédit Agricole Sud Méditerranée	25%
Banque populaire du Sud	25%
Banque Nuger	25%
Groupe Crédit mutuel BDD	25%
Banque Tarneaud	25%
Caisse d'épargne Côte d'Azur	25%
Crédit Mutuel Arkéa	24%
LCL	23%
Banque populaire du Nord	23%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	22%
Caisse d'épargne Ile de France	22%
Banque populaire Loire et Lyonnais	21%
Crédit coopératif	21%
Fortuneo	21%
Boursorama (France)	20%
Banque populaire des Alpes	20%
Carrefour Banque (dont Italie)	20%
Banque populaire Atlantique	20%
La Banque postale	18%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Cofidis	17%
Banque populaire Côte d'Azur	17%
HSBC France	13%
Crédit Agricole Corse	13%
Banque populaire provençale et corse	9%
Banque Kolb	8%
Banque populaire de l'Ouest	7%
BforBank	4%
Groupama Banque	3%
Axa Banque	-1%
Banque Casino	-1%
Monabanq	-9%
Banque PSA Finance (international)	-83%

Comme ce tableau l'indique, **la grande majorité des établissements présentent une rentabilité satisfaisante, voire très satisfaisante** : pour l'ensemble des banques considérées, le coefficient moyen de rentabilité est de 28% ; la moitié présentent un coefficient de rentabilité supérieur ou égal à 29%. Seuls quatre établissements présentent des coefficients de rentabilité alarmants (négatifs).

Il convient néanmoins de souligner que, calculé avant impôt, le coefficient de rentabilité est plus homogène entre les établissements que celui calculé sur la base des résultats nets. Ainsi, pour les établissements les plus rentables :

	Coefficient de rentabilité (Résultat courant avant impôt) 2014	Coefficient de rentabilité (Résultat net Part du groupe) 2014
RCI	56%	35%
Crédit Agricole des Savoie	54%	46%
Crédit Agricole Centre-Est	50%	32%
Crédit Agricole Brie Picardie	49%	29%
Crédit Agricole Val-de-France	48%	26%
Crédit Agricole Ile de France	47%	30%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	46%	31%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Mais ce constat vaut pour la plupart des établissements :

	Coefficient de rentabilité (Résultat courant avant impôt) 2014. Périmètre Banque de détail en France	Coefficient de rentabilité (Résultat net Part du groupe) 2014
La Banque postale	20%	12%
BNP Paribas	28%	0%
Bred Banque populaire	38%	21%
CIC	31%	25%
Groupe Crédit Mutuel	25%	19%
LCL	23%	15%
Société Générale	nd	11%

*

Ces chiffres soulignent ainsi tout d'abord **la rentabilité de la banque de détail en France**, par comparaison avec d'autres activités de services et de détail :

	Coefficient de rentabilité avant impôt (2012)
Axa	6%
CapGemini	4%
Carrefour	0%
LVMH	20%
Orange	5%

Même au sein des groupes bancaires eux-mêmes, l'activité de banque de détail affiche souvent une rentabilité largement supérieure à celle de l'ensemble des activités.

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

	Coefficient de rentabilité avant impôt (2012)
BNP Paribas	26%
<i>BNP Paribas BDDF</i>	29%
Crédit Agricole SA	6%*
Société Générale	6%
<i>Société Générale Réseaux France</i>	24%
Natixis	19%

*pour Crédit Agricole SA, prise en compte des résultats 2011 (en 2012, le Groupe était en pertes).

RCI Banque présente non seulement un coefficient de rentabilité (62%) supérieur de 57 points à celui de Renault (5%) mais assure 33% du résultat avant impôt du Groupe, dont elle ne réalise que 2% du chiffre d'affaires.

*

Les évolutions récentes

Dans l'ensemble, **la profitabilité des banques de détail françaises a nettement progressé** de 2012 à 2014 (elle s'est en fait redressée par rapport à 2010).

Dans le Top 15, ainsi, tous les établissements progressent nettement, à deux exceptions près pour lesquelles le coefficient de rentabilité baisse, tandis qu'il demeure stable pour deux autres établissements :

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

	Coefficient de rentabilité 2014	Coefficient de rentabilité 2014	Var 2014/2012
RCI Banque	62%	56%	-10%
Crédit Agricole des Savoie	44%	53%	21%
Crédit Agricole Centre-Est	46%	50%	8%
Crédit Agricole Brie Picardie	49%	49%	0%
Crédit Agricole Val-de-France	37%	47%	27%
Crédit Agricole Ile de France	43%	47%	8%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	39%	46%	17%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	39%	44%	12%
Crédit Agricole Normandie-Seine	44%	43%	-3%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	36%	43%	19%
Crédit Agricole Languedoc	40%	43%	7%
Crédit Agricole Alsace Vosges	34%	42%	24%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	42%	42%	0%
Crédit Agricole Centre-France	36%	42%	17%
Crédit Agricole Toulouse	38%	42%	10%

Pour l'ensemble des établissements, **le coefficient moyen de rentabilité était de 24% en 2012, contre 28% en 2014** ; la médiane était à 25% en 2012, contre 29% en 2014. Comme en 2014, quatre établissements présentaient un coefficient de rentabilité négatif en 2012.

	Coefficient de rentabilité 2012	Coefficient de rentabilité 2014	Var 2014/2012
Société Générale Réseaux France BDDF	24%	nd	nd
Boursorama (France)	nd	20%	nd
Crédit Agricole Nord de France	15%	36%	137%
Banque Nuger	11%	25%	126%
Fortuneo	9%	21%	119%
Crédit coopératif	12%	21%	81%
Caisse d'épargne Ile de France	13%	22%	71%
Banque populaire Loire et Lyonnais	13%	21%	63%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	14%	22%	56%
Caisse d'épargne de Bourgogne Franche-Comté	17%	26%	54%
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	24%	35%	48%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Caisse d'épargne Languedoc-Roussillon	20%	29%	45%
Crédit Agricole du Nord-Est	26%	37%	44%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	18%	26%	44%
Caisse d'épargne Midi Pyrénées	21%	31%	43%
Caisse d'épargne d'Auvergne et du Limousin	19%	27%	42%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	19%	26%	41%
Crédit Agricole Normandie	27%	38%	40%
Caisse d'épargne Picardie	23%	32%	39%
Crédit Agricole Sud Méditerranée	18%	25%	38%
Crédit Mutuel Arkéa	18%	24%	38%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	24%	33%	37%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	23%	31%	33%
Caisse d'épargne Côte d'Azur	19%	25%	32%
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	31%	40%	32%
Caisse d'épargne Loire-Centre	22%	28%	31%
Crédit Agricole Lorraine	25%	32%	28%
CIC Banque de détail	24%	31%	27%
Banque populaire Atlantique	15%	20%	27%
Crédit Agricole Val-de-France	37%	47%	26%
Caisse d'épargne Normandie	25%	31%	26%
Banque Courtois	24%	30%	25%
Banque populaire du Nord	19%	23%	23%
Crédit Agricole Loire Haute-Loire	30%	36%	23%
Groupe Crédit mutuel BDD	20%	25%	23%
Banque populaire du Sud	21%	25%	22%
Crédit Agricole Alsace Vosges	34%	42%	22%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	22%	27%	22%
Crédit Agricole des Savoie	44%	53%	22%
Caisse d'épargne Nord France Europe	28%	34%	22%
Crédit Mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	33%	40%	21%
La Banque postale	15%	18%	21%
Crédit Agricole Centre-Ouest	34%	41%	21%
Crédit Agricole Finistère	30%	36%	19%
Crédit Mutuel Océan	23%	27%	19%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	39%	46%	18%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	36%	43%	18%
Banque populaire occitane	23%	27%	17%
Crédit Agricole Centre-France	36%	42%	17%
Crédit Agricole Franche-Comté	35%	41%	17%
Société marseillaise de crédit	24%	28%	17%
Crédit Mutuel Nord Europe	26%	30%	16%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Agricole Touraine et Poitou	31%	36%	15%
Banque Laydernier	25%	28%	14%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	39%	44%	12%
Banque populaire Rives de Paris	27%	30%	11%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	38%	41%	10%
Groupe Crédit du Nord	25%	28%	10%
Crédit Agricole Ile de France	43%	47%	9%
Crédit Agricole Toulouse	38%	42%	8%
Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées	33%	36%	8%
Crédit Agricole Centre-Est	46%	50%	8%
Groupama Banque	3%	3%	8%
Crédit Agricole Ille et Vilaine	37%	39%	7%
Crédit Agricole Centre-Loire	36%	38%	6%
Crédit Agricole Languedoc	40%	43%	6%
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	35%	37%	6%
Crédit Agricole Anjou Maine	39%	41%	5%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	27%	28%	4%
Bred Banque populaire	36%	38%	4%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	42%	42%	1%
Crédit Agricole Brie Picardie	49%	49%	0%
Cofidis	17%	17%	0%
Banque Rhône-Alpes	26%	26%	0%
Crédit Agricole d'Aquitaine	39%	38%	-1%
Crédit Agricole du Morbihan	32%	31%	-2%
Crédit Agricole Charente-Périgord	34%	33%	-3%
Crédit Agricole Normandie-Seine	44%	43%	-3%
Banque populaire du Massif central	31%	30%	-3%
Banque Tarneaud	26%	25%	-4%
LCL	24%	23%	-5%
BNP Paribas BDDF	30%	28%	-7%
Banque populaire des Alpes	22%	20%	-8%
RCI Banque	62%	56%	-11%
Casden	85%	74%	-12%
Crédit Agricole Corse	16%	13%	-22%
Banque populaire Côte d'Azur	21%	17%	-23%
Carrefour Banque (dont Italie)	27%	20%	-26%
Monabanq	-13%	-9%	-32%
Banque populaire de l'Ouest	11%	7%	-32%
Banque populaire provençale et corse	13%	9%	-33%
HSBC France	20%	13%	-35%
Banque Kolb	19%	8%	-57%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Banque Casino	-8%	-1%	-84%
Axa Banque	-33%	-1%	-98%
BforBank	-52%	4%	-109%
Allianz Banque	-87%	26%	-131%

*

Evolution du PNB

Pour la plupart des établissements, la hausse du coefficient de rentabilité est liée à un accroissement du PNB. La première est cependant souvent nettement supérieure, ce qui tend à indiquer que **l'amélioration du Produit net bancaire n'explique pas seule le renforcement de la rentabilité mais qu'elle a été souvent accompagnée de mesures d'économies.**

	Var coefficient de rentabilité 2014/2012	Var PNB 2014/2012
La Banque postale	21%	8%
Banque Courtois	25%	3%
Banque Laydernier	14%	4%
Banque Nuger	126%	7%
Société marseillaise de crédit	17%	2%
Crédit Agricole Alsace Vosges	22%	3%
Crédit Agricole Anjou Maine	5%	1%
Crédit Agricole Centre-Est	8%	3%
Crédit Agricole Centre-France	17%	12%
Crédit Agricole Centre-Loire	6%	4%
Crédit Agricole Centre-Ouest	21%	7%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	1%	3%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	18%	4%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	18%	3%
Crédit Agricole des Savoie	22%	3%
Crédit Agricole Finistère	19%	5%
Crédit Agricole Franche-Comté	17%	2%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Agricole Ile et Vilaine	7%	4%
Crédit Agricole Loire Haute-Loire	23%	13%
Crédit Agricole Lorraine	28%	6%
Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées	8%	7%
Crédit Agricole du Nord-Est	44%	4%
Crédit Agricole Normandie	40%	14%
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	32%	13%
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	6%	8%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	12%	6%
Crédit Agricole Toulouse	8%	1%
Crédit Agricole Touraine et Poitou	15%	13%
Crédit Agricole Val-de-France	26%	10%
Bred Banque populaire	4%	10%
Banque populaire Atlantique	27%	8%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	4%	12%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	56%	4%
Banque populaire du Nord	23%	6%
Banque populaire du Sud	22%	6%
Banque populaire Loire et Lyonnais	63%	10%
Banque populaire occitane	17%	4%
Banque populaire Rives de Paris	11%	10%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	41%	3%
Caisse d'épargne d'Auvergne et du Limousin	42%	3%
Caisse d'épargne de Bourgogne Franche-Comté	54%	4%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	37%	7%
Caisse d'épargne Côte d'Azur	32%	1%
Caisse d'épargne Ile de France	71%	8%
Caisse d'épargne Languedoc-Roussillon	45%	5%
Caisse d'épargne Loire-Centre	31%	5%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	22%	2%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	44%	4%
Caisse d'épargne Midi Pyrénées	43%	8%
Caisse d'épargne Nord France Europe	22%	0%
Caisse d'épargne Normandie	26%	2%
Caisse d'épargne Picardie	39%	5%
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	48%	1%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	33%	3%
Groupe Crédit Mutuel BDD	23%	5%
CIC Banque de détail	27%	8%
Crédit Mutuel Arkéa	38%	3%
Fortuneo	119%	42%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	21%	7%
Crédit Mutuel Nord Europe	16%	26%
Crédit Mutuel Océan	19%	15%

Réciproquement, pour d'autres établissements, la baisse du coefficient de rentabilité est liée à une dégradation du PNB.

	Var coefficient de rentabilité 2014/2012	Var PNB 2014/2012
BNP Paribas BDDF	-7%	-2%
HSBC France	-35%	-8%
Crédit Agricole Charente-Périgord	-3%	0%
Crédit Agricole Corse	-22%	-5%
Crédit Agricole du Morbihan	-2%	-3%
LCL	-5%	-5%
Banque populaire Côte d'Azur	-23%	0%
Banque populaire provençale et corse	-33%	-5%
Monabanq	-32%	-36%
Allianz Banque	-131%	-11%
RCI Banque	-11%	-2%
Carrefour Banque (dont Italie)	-26%	11%

En revanche, plusieurs établissements ont vu leur coefficient de rentabilité baisser, malgré une hausse de leur PNB, laquelle n'a pas suffi à compenser ou a pu provoquer une hausse des charges.

	Var coefficient de rentabilité 2014/2012	Var PNB 2014/2012
Banque Kolb	-57%	9%
Banque Rhône-Alpes	0%	3%
Banque Tarneaud	-4%	6%
Crédit Agricole d'Aquitaine	-1%	4%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Agricole Normandie-Seine	-3%	10%
BforBank	-109%	30%
Casden	-12%	14%
Banque populaire des Alpes	-8%	3%
Banque populaire du Massif central	-3%	13%
Banque populaire de l'Ouest	-32%	5%
Banque Casino	-84%	12%
Cofidis	0%	3%
Axa Banque	-98%	26%

Enfin – et c’est un indice fort de performance - quelques établissements ont amélioré ou maintenu leur rentabilité en 2014, par rapport à 2012, alors que leur PNB demeurait stable ou baissait sur la même période.

	Var coefficient de rentabilité 2014/2012	Var PNB 2014/2012
Groupe Crédit du Nord	10%	0%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	10%	0%
Crédit Agricole Brie Picardie	0%	-2%
Crédit Agricole Ile de France	9%	0%
Crédit Agricole Languedoc	6%	-8%
Crédit Agricole Nord de France	137%	-16%
Crédit Agricole Sud Méditerranée	38%	-3%
Crédit coopératif	81%	-3%
Groupama Banque	8%	-15%

Dans ce dernier tableau, exactement comme au sein du Top 15 des établissements français les plus rentables, la **surreprésentation des Caisses régionales de Crédit Agricole** ne peut manquer d’être remarquée. Elle invite à se demander quelle homogénéité, en termes de résultats, présentent les différents groupes bancaires français ou les établissements partageant un même modèle économique ?

*

Les résultats selon les différents groupes et profils bancaires.

Sur les dix dernières années, la réussite des banques des constructeurs automobiles est incontestable, comme en témoignait, fin 2014, le coefficient de rentabilité particulièrement élevé de RCI. Mais ces établissements, même s'ils élargissent depuis quelques années leurs offres aux dépôts, demeurent singuliers dans le paysage bancaire français – ne serait-ce que parce qu'ils sont tributaires de l'activité propre de leur actionnaire, comme les difficultés de refinancement de Banque PSA Finance l'ont illustré fin 2012 ; sa situation paraissant toujours difficile fin 2014.

Quant aux banques de groupes non-bancaires, les assurbanques sont plutôt à la peine, malgré la bonne performance, en 2014, d'Allianz Banque. Les banques des groupes de distribution (dont deux, Cofidis et Banque Casino, sont comptées au sein du Groupe Crédit Mutuel) affichent une rentabilité moyenne ou faible :

	Coefficient de rentabilité 2014
Allianz Banque	26%
Axa Banque	-1%
Groupama Banque	3%
Banque PSA Finance (international)	-83%
RCI Banque	56%
Carrefour Banque (dont Italie)	20%

Les banques en lignes *pure players* affichent des résultats disparates, Monabanq présentant un coefficient de rentabilité de -9% et Fortunéo de 21%. Leur rentabilité paraît surtout décevante par rapport à leur modèle

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

économique (pas de réseau de distribution physique, une offre limitée, une clientèle plutôt haut de gamme).

Du côté des grands réseaux non mutualistes, la Banque postale renforce sa rentabilité au fil des années, tandis que celle de BNP Paribas s'érode. Pour HSBC France, la chute est plus spectaculaire. Le Groupe Crédit du Nord affiche une rentabilité moyenne.

	Coefficient de rentabilité 2014
BNP Paribas BDDF	28%
HSBC France	13%
La Banque postale	18%
Société Générale Réseaux France BDDF	nd
Groupe Crédit du Nord	28%
Banque Courtois	30%
Banque Kolb	8%
Banque Laydernier	28%
Banque Nuger	25%
Banque Rhône-Alpes	26%
Banque Tarneaud	25%
Société marseillaise de crédit	28%
Boursorama (France)	20%

Le Groupe BPCE présente des résultats assez homogènes et satisfaisants, avec un coefficient de rentabilité moyen de 26% - seule la Bred affiche un coefficient de rentabilité supérieur à 35%. La rentabilité des Caisses d'épargne est en moyenne (29%) supérieure à celle des Banques populaires (23%).

	Coefficient de rentabilité 2014
Crédit coopératif	21%
Bred Banque populaire	38%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Banque populaire Atlantique	20%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	28%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	22%
Banque populaire Côte d'Azur	17%
Banque populaire des Alpes	20%
Banque populaire du Massif central	30%
Banque populaire du Nord	23%
Banque populaire du Sud	25%
Banque populaire Loire et Lyonnais	21%
Banque populaire occitane	27%
Banque populaire de l'Ouest	7%
Banque populaire provençale et corse	9%
Banque populaire Rives de Paris	30%
Banque populaire Val de France	26%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	26%
Caisse d'épargne d'Auvergne et du Limousin	27%
Caisse d'épargne de Bourgogne Franche-Comté	26%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	33%
Caisse d'épargne Côte d'Azur	25%
Caisse d'épargne Ile de France	22%
Caisse d'épargne Languedoc-Roussillon	29%
Caisse d'épargne Loire-Centre	28%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	27%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	26%
Caisse d'épargne Midi Pyrénées	31%
Caisse d'épargne Nord France Europe	34%
Caisse d'épargne Normandie	31%
Caisse d'épargne Picardie	32%
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	35%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	31%

En regard, le Groupe Crédit Mutuel présente de forts écarts et la rentabilité moyenne (20%) la plus faible parmi les banques mutualistes.

	Coefficient de rentabilité 2014
Groupe Crédit Mutuel BDD	25%
CIC Banque de détail	31%
Banque Casino	-1%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Cofidis	17%
Monabanq	-9%
Crédit Mutuel Arkéa	24%
Fortuneo	21%
Crédit Mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	40%
Crédit Mutuel Nord Europe	30%
Crédit Mutuel Océan	27%

Le Groupe Crédit Agricole présente les meilleurs coefficients de rentabilité : seules deux Caisses régionales sont en dessous de 30%. Pour l'ensemble des Caisses, le coefficient atteint 38%.

	Coefficient de rentabilité 2014
Crédit Agricole Alsace Vosges	42%
Crédit Agricole Anjou Maine	41%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	41%
Crédit Agricole Brie Picardie	49%
Crédit Agricole Centre-Est	50%
Crédit Agricole Centre-France	42%
Crédit Agricole Centre-Loire	38%
Crédit Agricole Centre-Ouest	41%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	42%
Crédit Agricole Charente-Périgord	33%
Crédit Agricole Corse	13%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	46%
Crédit Agricole d'Aquitaine	38%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	43%
Crédit Agricole des Savoie	53%
Crédit Agricole du Morbihan	31%
Crédit Agricole Finistère	36%
Crédit Agricole Franche-Comté	41%
Crédit Agricole Ile de France	47%
Crédit Agricole Ille et Vilaine	39%
Crédit Agricole Languedoc	43%
Crédit Agricole Loire Haute-Loire	36%
Crédit Agricole Lorraine	32%
Crédit Agricole Nord de France	36%
Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées	36%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Agricole du Nord-Est	37%
Crédit Agricole Normandie	38%
Crédit Agricole Normandie-Seine	43%
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	40%
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	37%
Crédit Agricole Sud Méditerranée	25%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	44%
Crédit Agricole Toulouse	42%
Crédit Agricole Touraine et Poitou	36%
Crédit Agricole Val-de-France	47%
LCL	23%
BforBank	4%

Au total, l'appartenance à un groupe paraît significative en termes de performance. En ce sens, on peut parler d'un modèle de performance au sein du Groupe Crédit Agricole. Mais comment le définir ?

*

Le PNB, la part des commissions et l'encours de crédit par client

Pour rendre compte des écarts de rentabilité entre les banques de détail françaises, un premier constat assez surprenant s'impose : ils ne sont pas directement liés à leur politique commerciale et notamment au niveau de PNB par client réalisé. **Les établissements dont le coefficient de rentabilité atteint 30% ou plus ont un PNB par client moyen (585,2 €) inférieur à la moyenne de tous les établissements (611,4 €),** ainsi qu'à celle des établissements dont le coefficient de rentabilité est de 20% à 29% (640,7 €) et même à ceux pour lesquels le coefficient représente moins de 20%.

	PNB par client 2014 en euros	Coefficient de rentabilité 2014
Crédit Agricole des Savoie	708,55	54%
Crédit Agricole Centre-Est	606,61	50%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Agricole Brie Picardie	555,05	49%
Crédit Agricole Val-de-France	641,56	48%
Crédit Agricole Ile de France	629,73	47%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	713,43	46%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	589,26	44%
Crédit Agricole Centre-France	615,87	44%
Crédit Agricole Normandie-Seine	811,76	44%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	611,17	43%
Crédit Agricole Alsace Vosges	594,93	43%
Crédit Agricole Toulouse	606,14	42%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	606,19	42%
Crédit Agricole Franche-Comté	577,36	41%
Crédit Agricole Languedoc	586,56	41%
Crédit Agricole Anjou Maine	594,01	40%
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	584,38	40%
Crédit Agricole Centre-Ouest	612,71	40%
Crédit Mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	448,69	39%
Crédit Agricole Ille et Vilaine	544,60	39%
Crédit Agricole d'Aquitaine	609,32	39%
Bred Banque populaire	779,00	39%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	495,31	38%
Crédit Agricole Loire Haute-Loire	895,82	38%
Crédit Agricole du Nord-Est	526,24	38%
Crédit Agricole Normandie	540,20	37%
Crédit Agricole Centre-Loire	643,64	37%
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	747,18	36%
Crédit Agricole Nord de France	511,27	36%
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	310,15	36%
Crédit Agricole Touraine et Poitou	590,72	36%
Crédit Agricole Finistère	614,88	34%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	285,67	33%
Caisse d'épargne Picardie	412,74	33%
Crédit Agricole Charente-Périgord	568,72	32%
Crédit Mutuel Nord Europe	717,33	32%
Caisse d'épargne Normandie	252,87	32%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	353,05	32%
Banque populaire du Massif central	646,27	31%
Crédit Agricole du Morbihan	567,72	31%
Banque populaire Rives de Paris	821,51	31%
Caisse d'épargne Midi Pyrénées	336,83	31%
CIC Banque de détail	696,92	31%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	617,73	29%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Caisse d'épargne Loire-Centre	274,08	29%
Groupe Crédit du Nord	853,10	28%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	282,02	28%
Banque Courtois	893,44	28%
BNP Paribas BDDF	897,61	28%
Banque Laydernier	696,74	27%
Crédit mutuel Océan	465,79	27%
Banque populaire occitane	644,67	27%
Société marseillaise de crédit	935,66	27%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	251,81	26%
Banque populaire Val de France	734,36	26%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	265,75	26%
Banque populaire du Sud	770,58	26%
Fortuneo	278,06	26%
Crédit mutuel Arkéa	478,78	26%
Banque Rhône-Alpes	939,51	26%
Banque Nuger	1 164,87	25%
Crédit Agricole Sud Méditerranée	591,49	25%
Banque Tarneaud	933,20	25%
Groupe Crédit mutuel BDD	392,56	25%
Caisse d'épargne Ile de France	355,60	24%
Banque populaire du Nord	675,09	24%
LCL	568,98	23%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	800,92	22%
Banque populaire Loire et Lyonnais	797,19	21%
Carrefour Banque (dont Italie)	149,43	21%
Banque populaire des Alpes	816,79	21%
Boursorama (France)	297,83	21%
Crédit coopératif	1 253,59	20%
Banque populaire Atlantique	784,05	20%
Allianz Banque	108,80	19%
La Banque postale	525,28	19%
Cofidis	243,89	17%
Banque populaire Côte d'Azur	911,00	15%
HSBC France	2 176,05	11%
Banque Kolb	970,12	8%
Banque populaire provençale et corse	916,48	8%
Banque populaire de l'Ouest	755,80	7%
BforBank	278,33	3%
Groupama Banque	398,69	3%
Axa Banque	163,15	0%
Monabanq	132,67	-8%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Au vu des résultats ci-dessus, il est impossible de définir un seuil de PNB par client en deçà duquel la rentabilité d'un établissement serait nécessairement compromise, ni au dessus duquel elle serait assurée.

La part des **commissions** dans le PNB (en recul en 2014 pour l'ensemble des banques françaises par rapport aux années précédentes) est plus directement corrélée au coefficient de rentabilité. **La part moyenne est de 37%**. Les banques dont le coefficient de rentabilité est de 30% et plus sont en moyenne au dessus (38%) et les autres en dessous (36% en moyenne pour les banques dont le coefficient se situe entre 20% et 29% et 34% pour celles dont le coefficient est inférieur à 20%).

	Part des commissions dans le PNB 2014	Coefficient de rentabilité 2014
Crédit Agricole des Savoie	39%	54%
Crédit Agricole Centre-Est	38%	50%
Crédit Agricole Brie Picardie	38%	49%
Crédit Agricole Val-de-France	37%	48%
Crédit Agricole Ile de France	41%	47%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	39%	46%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	38%	44%
Crédit Agricole Centre-France	36%	44%
Crédit Agricole Normandie-Seine	37%	44%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	40%	43%
Crédit Agricole Alsace Vosges	40%	43%
Crédit Agricole Toulouse	39%	42%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	39%	42%
Crédit Agricole Franche-Comté	40%	41%
Crédit Agricole Languedoc	40%	41%
Crédit Agricole Anjou Maine	40%	40%
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	36%	40%
Crédit Agricole Centre-Ouest	36%	40%
Crédit Mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	36%	39%
Crédit Agricole Ille et Vilaine	40%	39%
Crédit Agricole d'Aquitaine	37%	39%
Bred Banque populaire	46%	39%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	40%	38%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Agricole Loire Haute-Loire	24%	38%
Crédit Agricole du Nord-Est	40%	38%
Crédit Agricole Normandie	41%	37%
Crédit Agricole Centre-Loire	40%	37%
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	35%	36%
Crédit Agricole Nord de France	40%	36%
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	33%	36%
Crédit Agricole Touraine et Poitou	41%	36%
Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées	36%	35%
Crédit Agricole Finistère	41%	34%
Caisse d'épargne Nord France Europe	35%	34%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	35%	33%
Crédit Agricole Lorraine	43%	33%
Caisse d'épargne Picardie	36%	33%
Crédit Agricole Charente-Périgord	40%	32%
Crédit Mutuel Nord Europe	12%	32%
Caisse d'épargne Normandie	37%	32%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	34%	32%
Banque populaire du Massif central	37%	31%
Crédit Agricole du Morbihan	40%	31%
Banque populaire Rives de Paris	41%	31%
Caisse d'épargne Midi Pyrénées	32%	31%
CIC Banque de détail	52%	31%
Caisse d'épargne Languedoc-Roussillon	36%	30%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	39%	29%
Caisse d'épargne Loire-Centre	35%	29%
Groupe Crédit du Nord	41%	28%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	35%	28%
Banque Courtois	39%	28%
BNP Paribas BDDF	40%	28%
Banque Laydernier	42%	27%
Crédit Mutuel Océan	36%	27%
Banque populaire occitane	40%	27%
Caisse d'épargne d'Auvergne et du Limousin	33%	27%
Société marseillaise de crédit	40%	27%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	35%	26%
Banque populaire Val de France	38%	26%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	36%	26%
Caisse d'épargne de Bourgogne Franche-Comté	35%	26%
Banque populaire du Sud	39%	26%
Fortuneo	42%	26%
Crédit Mutuel Arkéa	23%	26%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Caisse d'épargne Côte d'Azur	36%	26%
Banque Rhône-Alpes	41%	26%
Banque Nuger	41%	25%
Crédit Agricole Sud Méditerranée	38%	25%
Banque Tarneaud	40%	25%
Groupe Crédit Mutuel BDD	30%	25%
Caisse d'épargne Ile de France	33%	24%
Banque populaire du Nord	36%	24%
LCL	42%	23%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	35%	22%
Banque populaire Loire et Lyonnais	39%	21%
Carrefour Banque (dont Italie)	14%	21%
Banque populaire des Alpes	41%	21%
Boursorama (France)	31%	21%
Crédit coopératif	14%	20%
Banque populaire Atlantique	41%	20%
La Banque postale	37%	19%
Cofidis	16%	17%
Banque populaire Côte d'Azur	38%	15%
Crédit Agricole Corse	37%	12%
HSBC France	36%	11%
Banque Kolb	41%	8%
Banque populaire provençale et corse	44%	8%
Banque populaire de l'Ouest	39%	7%
BforBank	7%	3%
Groupama Banque	84%	3%
Axa Banque	16%	0%
Banque Casino	57%	-2%
Monabanq	16%	-8%
Banque PSA Finance (international)	0%	-77%

Comme la part des commissions, l'encours moyen de crédit par client est un indicateur pertinent mais non suffisant : il augmente en effet avec la rentabilité, quoique de manière non linéaire ; des exceptions notables apparaissent.

Les établissements dont le coefficient de rentabilité est de 30% et plus, affichent un encours moyen de crédit par client (15 521,3 €) assez

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

nettement supérieur à celui de l'ensemble des établissements (14 638,2 €) ; que n'atteignent pas, en revanche, les établissements dont le coefficient de rentabilité se situe entre 20% et 29% (14 452,9 €). Pour les établissements dont le coefficient est inférieur à 20%, l'encours moyen de crédit par client ne dépasse pas 12 068,8 €.

	Encours moyen de crédit par client 2014 (en euros)	Coefficient de rentabilité 2014
Crédit Agricole des Savoie	5 990,7	54%
Crédit Agricole Centre-Est	15 636,4	50%
Crédit Agricole Brie Picardie	16 038,7	49%
Crédit Agricole Val-de-France	16 188,7	48%
Crédit Agricole Ile de France	18 981,2	47%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	15 623,6	46%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	15 955,6	44%
Crédit Agricole Centre-France	17 331,5	44%
Crédit Agricole Normandie-Seine	16 893,6	44%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	13 626,5	43%
Crédit Agricole Alsace Vosges	5 006,7	43%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	16 126,5	42%
Crédit Agricole Franche-Comté	16 618,4	41%
Crédit Agricole Languedoc	16 463,5	41%
Crédit Agricole Anjou Maine	14 448,9	40%
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	15 059,5	40%
Crédit Agricole Centre-Ouest	14 558,5	40%
Crédit mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	18 409,6	39%
Crédit Agricole Ille et Vilaine	14 114,6	39%
Crédit Agricole d'Aquitaine	16 029,1	39%
Bred Banque populaire	13 981,0	39%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	18 479,5	38%
Crédit Agricole Loire Haute-Loire	16 663,3	38%
Crédit Agricole du Nord-Est	15 878,3	38%
Crédit Agricole Normandie	20 543,8	37%
Crédit Agricole Centre-Loire	18 793,7	37%
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	19 514,0	36%
Crédit Agricole Nord de France	17 574,9	36%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	18 266,7	36%
Crédit Agricole Touraine et Poitou	17 586,1	36%
Crédit Agricole Finistère	17 101,2	34%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	15 514,6	33%
Caisse d'épargne Picardie	16 909,1	33%
Crédit Agricole Charente-Périgord	18 193,1	32%
Crédit mutuel Nord Europe	16 108,5	32%
Caisse d'épargne Normandie	20 012,0	32%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	22 354,1	32%
Banque populaire du Massif central	18 721,9	31%
Crédit Agricole du Morbihan	15 361,7	31%
Banque populaire Rives de Paris	16 833,3	31%
Caisse d'épargne Midi Pyrénées	16 515,2	31%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	15 036,2	29%
Caisse d'épargne Loire-Centre	14 301,6	29%
Groupe Crédit du Nord	8,3	28%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	18 830,9	28%
Banque Courtois	32 346,7	28%
Banque Laydernier	13 900,0	27%
Crédit mutuel Océan	23 232,4	27%
Banque populaire occitane	15 168,7	27%
Société marseillaise de crédit	16 635,9	27%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	21 985,0	26%
Banque populaire Val de France	22 870,0	26%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	18 431,4	26%
Banque populaire du Sud	18 815,7	26%
Fortuneo	15 705,8	26%
Crédit mutuel Arkéa	23 586,0	26%
Banque Rhône-Alpes	17 194,0	26%
Banque Nuger	19 337,0	25%
Crédit Agricole Sud Méditerranée	19 177,3	25%
Banque Tarneaud	16 936,2	25%
Caisse d'épargne Ile de France	17 630,3	24%
Banque populaire du Nord	7 636,5	24%
LCL	8 462,4	23%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	11 198,3	22%
Banque populaire Loire et Lyonnais	6 687,5	21%
Carrefour Banque (dont Italie)	6 440,2	21%
Banque populaire des Alpes	6 840,6	21%
Boursorama (France)	9 449,3	21%
Crédit coopératif	5 833,3	20%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Banque populaire Atlantique	8 553,2	20%
Allianz Banque	8 424,5	19%
La Banque postale	10 794,0	19%
Cofidis	1 571,1	17%
Banque populaire Côte d'Azur	522,3	15%
HSBC France	11 416,7	11%
Banque Kolb	64,5	8%
Banque populaire provençale et corse	13 324,7	8%
Banque populaire de l'Ouest	9 855,7	7%
BforBank	18 266,8	3%
Groupama Banque	3 324,0	3%
Axa Banque	3 172,6	0%
Monabanq	1 068,7	-8%

La distribution de crédit – et particulièrement des crédits immobiliers, - restant la principale source de revenu des banques de détail, elle conditionne, sans surprise, la rentabilité de ces dernières. Il y a cependant des exceptions et la relation n'est donc pas linéaire.

En d'autres termes, **la rentabilité n'est pas linéairement liée aux performances commerciales mais paraît principalement conditionnée par la maîtrise des charges.**

*

Le coefficient d'exploitation

Exprimant le rapport des charges d'exploitation sur le PNB, le coefficient d'exploitation est un évident facteur de rentabilité. Nécessairement, le coefficient de rentabilité est d'autant plus élevé que le coefficient d'exploitation est plus faible : l'un est le pendant de l'autre. Sans surprise, ainsi, les établissements qui affichaient la meilleure rentabilité en 2014, présentaient également un excellent coefficient d'exploitation, y compris selon les normes internationales, à 54% en moyenne.

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

En 2014, la plupart des établissements français ont engagé des efforts pour réduire leur coefficient d'exploitation (de -5% en moyenne, pour l'ensemble des établissements). Mais **le coefficient d'exploitation moyen des banques françaises demeure relativement élevé à 60%**. Les établissements dont le coefficient de rentabilité se situe entre 20% et 29% sont un peu au dessus (63%), tandis que les établissements dont la rentabilité est inférieure à 20% portent un coefficient d'exploitation moyen élevé à 76%, malgré des efforts de réduction souvent comparables (-4% en moyenne).

	Coefficient d'exploitation 2014	Var. 2014/2012	Coefficient de rentabilité 2014
RCI Banque	34%	13%	55%
Crédit Agricole des Savoie	46%	-2%	54%
Crédit Agricole Centre-Est	46%	-8%	50%
Crédit Agricole Brie Picardie	47%	-2%	49%
Crédit Agricole Val-de-France	50%	-11%	48%
Crédit Agricole Ile de France	49%	0%	47%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	47%	-6%	46%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	52%	-7%	44%
Crédit Agricole Centre-France	47%	-13%	44%
Crédit Agricole Normandie-Seine	47%	-9%	44%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	49%	-7%	43%
Crédit Agricole Alsace Vosges	53%	3%	43%
Crédit Agricole Toulouse	50%	-3%	42%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	52%	-5%	42%
Crédit Agricole Franche-Comté	54%	-1%	41%
Crédit Agricole Languedoc	48%	8%	41%
Crédit Agricole Anjou Maine	52%	-1%	40%
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	53%	-10%	40%
Crédit Agricole Centre-Ouest	53%	-10%	40%
Crédit Mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	57%	-9%	39%
Crédit Agricole Ille et Vilaine	53%	-4%	39%
Crédit Agricole d'Aquitaine	50%	-4%	39%
Bred Banque populaire	66%	-8%	39%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	52%	-10%	38%
Crédit Agricole Loire Haute-Loire	53%	-9%	38%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Agricole du Nord-Est	57%	-11%	38%
Crédit Agricole Normandie	58%	-8%	37%
Crédit Agricole Centre-Loire	51%	-7%	37%
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	52%	-6%	36%
Crédit Agricole Nord de France	52%	-23%	36%
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	54%	1%	36%
Crédit Agricole Touraine et Poitou	52%	-14%	36%
Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées	55%	-6%	35%
Crédit Agricole Finistère	56%	-9%	34%
Caisse d'épargne Nord France Europe	56%	0%	34%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	57%	-5%	33%
Crédit Agricole Lorraine	54%	-13%	33%
Caisse d'épargne Picardie	58%	-2%	33%
Crédit Agricole Charente-Périgord	57%	-1%	32%
Crédit Mutuel Nord Europe	68%	-12%	32%
Caisse d'épargne Normandie	58%	-2%	32%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	56%	1%	32%
Banque populaire du Massif central	60%	-6%	31%
Crédit Agricole du Morbihan	58%	-1%	31%
Banque populaire Rives de Paris	58%	-7%	31%
Caisse d'épargne Midi Pyrénées	61%	-5%	31%
CIC Banque de détail	66%	-9%	31%
Caisse d'épargne Languedoc-Roussillon	59%	-2%	30%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	58%	-4%	29%
Caisse d'épargne Loire-Centre	61%	-2%	29%
Groupe Crédit du Nord	64%	-1%	28%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	62%	-1%	28%
Banque Courtois	62%	-4%	28%
BNP Paribas BDDF	66%	1%	28%
Banque Laydernier	67%	3%	27%
Crédit Mutuel Océan	60%	-13%	27%
Banque populaire occitane	59%	-7%	27%
Caisse d'épargne d'Auvergne et du Limousin	61%	-3%	27%
Société marseillaise de crédit	66%	-5%	27%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	62%	-4%	26%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	61%	-4%	26%
Caisse d'épargne de Bourgogne Franche-Comté	61%	-6%	26%
Banque populaire du Sud	62%	-2%	26%
Fortuneo	78%	-11%	26%
Crédit Mutuel Arkéa	64%	-7%	26%
Caisse d'épargne Côte d'Azur	62%	-2%	26%
Banque Rhône-Alpes	61%	1%	26%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Banque Nuger	61%	-1%	25%
Crédit Agricole Sud Méditerranée	55%	-1%	25%
Banque Tarneaud	60%	-6%	25%
Groupe Crédit Mutuel BDD	66%	-23%	25%
Caisse d'épargne Ile de France	66%	-5%	24%
Banque populaire du Nord	64%	-9%	24%
LCL	70%	11%	23%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	63%	-10%	22%
Banque populaire Loire et Lyonnais	61%	-9%	21%
Carrefour Banque (dont Italie)	54%	4%	21%
Banque populaire des Alpes	66%	3%	21%
Crédit coopératif	69%	-9%	20%
Banque populaire Atlantique	64%	-4%	20%
Allianz Banque	88%	-19%	19%
La Banque postale	82%	0%	19%
Cofidis	54%	-1%	17%
Banque populaire Côte d'Azur	69%	3%	15%
Crédit Agricole Corse	75%	4%	12%
HSBC France	87%	9%	11%
Banque Kolb	65%	-8%	8%
Banque populaire provençale et corse	78%	4%	8%
Banque populaire de l'Ouest	66%	-4%	7%
BforBank	93%	-34%	3%
Groupama Banque	92%	-2%	3%
Axa Banque	84%	-23%	0%
Monabanq	71%	11%	-8%

Du tableau ci-dessus ressortent particulièrement **les écarts de maîtrise des charges entre les différents groupes bancaires : les Caisses régionales du Crédit Agricole ont un coefficient d'exploitation moyen de 52%, les Caisses d'épargne de 60%, la Société Générale Réseaux France BDDF de 65% et la Banque postale de 82%.**

*

Le ratio charges/client

Pour l'ensemble des établissements, **la dépense moyenne en charges par client atteint 372,8 €**. Les établissements les plus rentables ne dépensent cependant en moyenne que 314,1 € et les moins rentables 490,3 €.

	Charges d'exploitation par client 2014 (en euros)	Coefficient de rentabilité 2014
Crédit Agricole des Savoie	328,4	54%
Crédit Agricole Centre-Est	277,6	50%
Crédit Agricole Brie Picardie	261,5	49%
Crédit Agricole Val-de-France	319,6	48%
Crédit Agricole Ile de France	305,8	47%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	337,3	46%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	305,9	44%
Crédit Agricole Centre-France	288,0	44%
Crédit Agricole Normandie-Seine	384,1	44%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	302,3	43%
Crédit Agricole Alsace Vosges	314,7	43%
Crédit Agricole Toulouse	305,9	42%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	315,3	42%
Crédit Agricole Franche-Comté	309,7	41%
Crédit Agricole Languedoc	283,6	41%
Crédit Agricole Anjou Maine	306,6	40%
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	308,0	40%
Crédit Agricole Centre-Ouest	326,1	40%
Crédit Mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	253,8	39%
Crédit Agricole Ille et Vilaine	288,5	39%
Crédit Agricole d'Aquitaine	302,5	39%
Bred Banque populaire	510,3	39%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	259,7	38%
Crédit Agricole Loire Haute-Loire	473,0	38%
Crédit Agricole du Nord-Est	302,2	38%
Crédit Agricole Normandie	311,9	37%
Crédit Agricole Centre-Loire	331,3	37%
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	390,0	36%
Crédit Agricole Nord de France	265,7	36%
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	168,6	36%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Agricole Touraine et Poitou	306,6	36%
Crédit Agricole Finistère	345,3	34%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	162,1	33%
Caisse d'épargne Picardie	237,6	33%
Crédit Agricole Charente-Périgord	323,2	32%
Crédit Mutuel Nord Europe	488,9	32%
Caisse d'épargne Normandie	145,6	32%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	197,7	32%
Banque populaire du Massif central	385,1	31%
Crédit Agricole du Morbihan	331,0	31%
Banque populaire Rives de Paris	478,2	31%
Caisse d'épargne Midi Pyrénées	205,5	31%
CIC Banque de détail	459,6	31%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	355,4	29%
Caisse d'épargne Loire-Centre	168,5	29%
Groupe Crédit du Nord	544,9	28%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	176,1	28%
Banque Courtois	549,7	28%
BNP Paribas BDDF	594,2	28%
Banque Laydernier	466,1	27%
Crédit Mutuel Océan	281,1	27%
Banque populaire occitane	379,3	27%
Société marseillaise de crédit	618,7	27%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	156,9	26%
Banque populaire Val de France	446,7	26%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	162,2	26%
Banque populaire du Sud	475,5	26%
Fortuneo	217,7	26%
Crédit Mutuel Arkéa	305,0	26%
Banque Rhône-Alpes	572,4	26%
Banque Nuger	705,3	25%
Crédit Agricole Sud Méditerranée	325,9	25%
Banque Tarneaud	562,2	25%
Groupe Crédit Mutuel BDD	260,4	25%
Caisse d'épargne Ile de France	235,5	24%
Banque populaire du Nord	431,7	24%
LCL	398,3	23%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	505,9	22%
Banque populaire Loire et Lyonnais	490,2	21%
Carrefour Banque (dont Italie)	80,6	21%
Banque populaire des Alpes	539,8	21%
Boursorama (France)	181,7	21%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit coopératif	861,8	20%
Banque populaire Atlantique	505,4	20%
Allianz Banque	95,6	19%
La Banque postale	432,6	19%
Cofidis	131,0	17%
Banque populaire Côte d'Azur	624,5	15%
HSBC France	1 898,2	11%
Banque Kolb	633,1	8%
Banque populaire provençale et corse	718,5	8%
Banque populaire de l'Ouest	499,4	7%
BforBank	257,5	3%
Groupama Banque	365,7	3%
Axa Banque	137,1	0%
Monabanq	94,3	-8%

Exprimant le caractère proportionné ou non des charges engagées pour servir la clientèle, le ratio charges d'exploitation par client donne une mesure du montant de charges souhaitable mais il ne suffit pas à expliquer les écarts de rentabilité dans la mesure où d'importantes exceptions apparaissent.

*

Le poids des agences sur la rentabilité

Son réseau d'agences représente de 60% à 65% des coûts d'une banque de détail en moyenne. Dans le tableau ci-dessous, le coefficient de rentabilité est d'autant plus élevé que le nombre de clients par agence est plus élevé et que le réseau, donc, est moins dense. Pour l'ensemble des établissements, **chaque agence sert en moyenne 3 819 clients.** Pour les établissements dont le coefficient de rentabilité est de 30% ou plus le nombre moyen de clients par agence atteint 4 117. Pour les établissements entre 20% et 29%, il est de 3 755, soit moins que la moyenne et il descend à 2 121 clients pour les établissements dont le

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

coefficient de rentabilité est inférieur à 20% (1 992 clients en comptant la Banque postale et son important réseau).

	Nombre moyen de clients par agence 2014	Coefficient de rentabilité 2014
Crédit Agricole des Savoie	4 278	54%
Crédit Agricole Centre-Est	4 017	50%
Crédit Agricole Brie Picardie	4 811	49%
Crédit Agricole Val-de-France	3 508	48%
Crédit Agricole Ile de France	4 360	47%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	3 991	46%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	4 102	44%
Crédit Agricole Centre-France	3 954	44%
Crédit Agricole Normandie-Seine	3 437	44%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	3 947	43%
Crédit Agricole Alsace Vosges	2 555	43%
Crédit Agricole Toulouse	4 037	42%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	4 097	42%
Crédit Agricole Franche-Comté	3 641	41%
Crédit Agricole Languedoc	4 411	41%
Crédit Agricole Anjou Maine	3 727	40%
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	3 792	40%
Crédit Agricole Centre-Ouest	3 867	40%
Crédit Mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	3 827	39%
Crédit Agricole Ille et Vilaine	4 196	39%
Crédit Agricole d'Aquitaine	3 888	39%
Bred Banque populaire	2 985	39%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	3 708	38%
Crédit Agricole Loire Haute-Loire	3 274	38%
Crédit Agricole du Nord-Est	5 082	38%
Crédit Agricole Normandie	4 064	37%
Crédit Agricole Centre-Loire	3 651	37%
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	4 533	36%
Crédit Agricole Nord de France	4 074	36%
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	7 463	36%
Crédit Agricole Touraine et Poitou	3 911	36%
Crédit Agricole Finistère	3 644	34%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	4 965	33%
Caisse d'épargne Picardie	5 439	33%
Crédit Agricole Charente-Périgord	3 907	32%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Mutuel Nord Europe	2 884	32%
Caisse d'épargne Normandie	6 667	32%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	6 667	32%
Banque populaire du Massif central	2 965	31%
Crédit Agricole du Morbihan	4 500	31%
Banque populaire Rives de Paris	2 934	31%
Caisse d'épargne Midi Pyrénées	4 922	31%
CIC Banque de détail	2 332	31%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	3 141	29%
Caisse d'épargne Loire-Centre	5 854	29%
Groupe Crédit du Nord	4 329	28%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	5 075	28%
Banque Courtois	2 187	28%
BNP Paribas BDDF	3 609	28%
Banque Laydernier	2 205	27%
Crédit Mutuel Océan	3 288	27%
Banque populaire occitane	2 686	27%
Société marseillaise de crédit	2 218	27%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	6 452	26%
Banque populaire Val de France	2 544	26%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	5 319	26%
Banque populaire du Sud	2 764	26%
Crédit Mutuel Arkéa	7 500	26%
Banque Rhône-Alpes	1 997	26%
Banque Nuger	1 442	25%
Crédit Agricole Sud Méditerranée	8 294	25%
Banque Tarneaud	2 027	25%
Groupe Crédit Mutuel BDD	5 681	25%
Caisse d'épargne Ile de France	6 593	24%
Banque populaire du Nord	2 254	24%
LCL	3 179	23%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	2 564	22%
Banque populaire Loire et Lyonnais	2 689	21%
Banque populaire des Alpes	2 368	21%
Crédit coopératif	4 749	20%
Banque populaire Atlantique	2 126	20%
La Banque postale	1 350	19%
Banque populaire Côte d'Azur	1 739	15%
HSBC France	2 651	11%
Banque Kolb	1 767	8%
Banque populaire provençale et corse	2 126	8%

Banque populaire de l'Ouest	2 321	7%
-----------------------------	-------	----

S'il exprime bien une tendance, l'indicateur du nombre de clients par agence ne peut être pris pour une cause directe de rentabilité : dans le tableau ci-dessus, de nombreuses exceptions apparaissent.

*

La productivité des personnels

Depuis plusieurs années, **la tendance est à la baisse des effectifs bancaires** en France, notamment à travers le remplacement partiel des départs en retraites. Les banques françaises employaient 381 000 personnes en 2011, contre 371 000 en 2013. Cette réduction, encore légère, pourrait s'accélérer ces prochaines années et concerner la banque de détail, qu'elle semble avoir jusqu'ici épargnée. Les effectifs des établissements que nous considérons dans la présente étude n'ont en effet baissé que de 0,1% en moyenne de 2012 à 2014. Ils n'ont par ailleurs pas conditionné des gains de rentabilités importants – la relation, en fait, est inverse. **Ce sont les établissements les moins rentables qui, en moyenne, procèdent aux réductions les plus importantes ;** quoique celles-ci demeurent mesurées dans l'absolu.

Ainsi, les établissements qui affichaient un ratio de rentabilité de 30% et plus fin 2014 avaient accru leurs effectifs de 2,1% en moyenne depuis 2012. Les dix premiers établissements avaient en moyenne procédé à une réduction de 0,2%. Mais si l'on prend les 20 premiers établissements, on constate une hausse de 0,6%.

En revanche, les établissements dont le coefficient se situait entre 20% et 29% avaient réduit en moyenne leurs effectifs de 1,7% entre 2012 et

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

2014. Et ceux dont le coefficient était inférieur à 20% les avaient réduits de 2,2%.

	Evolution des effectifs 2014/2012	Coefficient de rentabilité 2014
Casden	2%	77%
RCI Banque	-1%	55%
Crédit Agricole des Savoie	4%	54%
Crédit Agricole Centre-Est	-3%	50%
Crédit Agricole Brie Picardie	-5%	49%
Crédit Agricole Val-de-France	-7%	48%
Crédit Agricole Ile de France	-3%	47%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	11%	46%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	2%	44%
Crédit Agricole Centre-France	-2%	44%
Crédit Agricole Normandie-Seine	2%	44%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	-2%	43%
Crédit Agricole Alsace Vosges	4%	43%
Crédit Agricole Toulouse	1%	42%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	1%	42%
Crédit Agricole Franche-Comté	-1%	41%
Crédit Agricole Languedoc	8%	41%
Crédit Agricole Anjou Maine	1%	40%
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	1%	40%
Crédit Agricole Centre-Ouest	-1%	40%
Crédit Mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	-1%	39%
Crédit Agricole Ille et Vilaine	5%	39%
Crédit Agricole d'Aquitaine	-3%	39%
Bred Banque populaire	-1%	39%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	4%	38%
Crédit Agricole Loire Haute-Loire	22%	38%
Crédit Agricole du Nord-Est	-7%	38%
Crédit Agricole Normandie	13%	37%
Crédit Agricole Centre-Loire	-1%	37%
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	24%	36%
Crédit Agricole Nord de France	-2%	36%
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	1%	36%
Crédit Agricole Touraine et Poitou	-4%	36%
Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées	20%	35%
Crédit Agricole Finistère	-3%	34%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Caisse d'épargne Nord France Europe	2%	34%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	2%	33%
Crédit Agricole Lorraine	-6%	33%
Caisse d'épargne Picardie	-6%	33%
Crédit Agricole Charente-Périgord	-6%	32%
Crédit Mutuel Nord Europe	8%	32%
Caisse d'épargne Normandie	-3%	32%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	0%	32%
Banque populaire du Massif central	-1%	31%
Crédit Agricole du Morbihan	7%	31%
Banque populaire Rives de Paris	0%	31%
Caisse d'épargne Midi Pyrénées	7%	31%
CIC Banque de détail	-3%	31%
Caisse d'épargne Languedoc-Roussillon	-2%	30%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	2%	29%
Caisse d'épargne Loire-Centre	5%	29%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	8%	28%
Banque Courtois	-9%	28%
BNP Paribas BDDF	-6%	28%
Banque Laydernier	10%	27%
Crédit Mutuel Océan	0%	27%
Banque populaire occitane	-6%	27%
Caisse d'épargne d'Auvergne et du Limousin	-2%	27%
Société marseillaise de crédit	-9%	27%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	-5%	26%
Banque populaire Val de France	-8%	26%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	-2%	26%
Caisse d'épargne de Bourgogne Franche-Comté	0%	26%
Banque populaire du Sud	0%	26%
Fortuneo	22%	26%
Crédit Mutuel Arkéa	-4%	26%
Caisse d'épargne Côte d'Azur	-4%	26%
Banque Rhône-Alpes	-4%	26%
Banque Nuger	-8%	25%
Crédit Agricole Sud Méditerranée	0%	25%
Banque Tarneaud	-4%	25%
Groupe Crédit Mutuel BDD	6%	25%
Caisse d'épargne Ile de France	-2%	24%
Banque populaire du Nord	4%	24%
LCL	-10%	23%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	-26%	22%
Banque populaire Loire et Lyonnais	-2%	21%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Carrefour Banque (dont Italie)	-2%	21%
Banque populaire des Alpes	2%	21%
Crédit coopératif	1%	20%
Banque populaire Atlantique	-2%	20%
Allianz Banque	-26%	19%
La Banque postale	-1%	19%
Cofidis	37%	17%
Banque populaire Côte d'Azur	5%	15%
Crédit Agricole Corse	-7%	12%
HSBC France	-1%	11%
Banque Kolb	-3%	8%
Banque populaire provençale et corse	-5%	8%
Banque populaire de l'Ouest	-3%	7%
BforBank	18%	3%
Groupama Banque	-16%	3%
Axa Banque	-12%	0%
Banque Casino	-15%	-2%
Banque PSA Finance (international)	-1%	-77%

Les différents indicateurs se rapportant aux personnels doivent être pris avec précaution. Les chiffres fournis par les différents établissements peuvent en effet correspondre à des effectifs moyens (le plus souvent) ou à des effectifs fin de période, avec des différences sensibles entre les deux.

Une réduction d'effectif n'améliore donc pas seule la rentabilité des établissements. Il faut considérer d'autres indicateurs.

*

Le **salaires moyen** (charges totales de personnel/effectif total) est un indicateur qui varie en raison inverse de la rentabilité. La moyenne pour l'ensemble des établissements est de **73 520,5 €** par personnel. Les banques les plus rentables (30% et plus de coefficient de rentabilité) sont à 71 351,2 € en moyenne et les moins rentables (moins de 20%) à 76 871,3 €.

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

	Salaire moyen 2014 (en euros)	Coefficient de rentabilité 2014
Casden	79 591,8	77%
RCI Banque	77 543,9	55%
Crédit Agricole Centre-Est	76 188,7	50%
Crédit Agricole Brie Picardie	71 586,6	49%
Crédit Agricole Val-de-France	70 214,7	48%
Crédit Agricole Ile de France	81 253,6	47%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	61 442,6	46%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	76 983,7	44%
Crédit Agricole Centre-France	69 022,7	44%
Crédit Agricole Normandie-Seine	70 273,3	44%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	65 906,4	43%
Crédit Agricole Alsace Vosges	59 751,0	43%
Crédit Agricole Toulouse	64 511,0	42%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	66 293,5	42%
Crédit Agricole Franche-Comté	71 263,5	41%
Crédit Agricole Languedoc	70 414,4	41%
Crédit Agricole Anjou Maine	74 525,5	40%
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	73 304,2	40%
Crédit Agricole Centre-Ouest	66 908,7	40%
Crédit Mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	68 414,7	39%
Crédit Agricole Ille et Vilaine	59 941,7	39%
Crédit Agricole d'Aquitaine	74 024,9	39%
Bred Banque populaire	106 379,8	39%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	66 604,0	38%
Crédit Agricole Loire Haute-Loire	69 927,0	38%
Crédit Agricole du Nord-Est	72 736,2	38%
Crédit Agricole Normandie	68 775,6	37%
Crédit Agricole Centre-Loire	64 259,7	37%
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	66 797,6	36%
Crédit Agricole Nord de France	72 834,5	36%
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	72 654,5	36%
Crédit Agricole Touraine et Poitou	68 228,1	36%
Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées	65 957,4	35%
Crédit Agricole Finistère	67 389,7	34%
Caisse d'épargne Nord France Europe	69 559,4	34%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	66 141,2	33%
Crédit Agricole Lorraine	62 751,2	33%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Caisse d'épargne Picardie	75 332,7	33%
Crédit Agricole Charente-Périgord	64 830,8	32%
Crédit Mutuel Nord Europe	90 538,6	32%
Caisse d'épargne Normandie	72 316,1	32%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	76 233,3	32%
Banque populaire du Massif central	68 750,0	31%
Crédit Agricole du Morbihan	68 246,4	31%
Banque populaire Rives de Paris	71 965,4	31%
Caisse d'épargne Midi Pyrénées	72 921,2	31%
CIC Banque de détail	83 170,7	31%
Caisse d'épargne Languedoc-Roussillon	70 194,2	30%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	67 259,0	29%
Caisse d'épargne Loire-Centre	70 498,9	29%
Groupe Crédit du Nord	168 280,6	28%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	64 659,3	28%
Banque Courtois	76 687,1	28%
Banque Laydernier	70 481,9	27%
Crédit Mutuel Océan	73 897,8	27%
Banque populaire occitane	63 208,9	27%
Caisse d'épargne d'Auvergne et du Limousin	69 790,9	27%
Société marseillaise de crédit	71 437,6	27%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	70 419,2	26%
Banque populaire Val de France	71 099,4	26%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	73 328,5	26%
Caisse d'épargne de Bourgogne Franche-Comté	68 470,6	26%
Banque populaire du Sud	82 743,1	26%
Fortuneo	58 687,3	26%
Crédit Mutuel Arkéa	81 805,3	26%
Caisse d'épargne Côte d'Azur	72 350,2	26%
Banque Rhône-Alpes	76 517,6	26%
Banque Nuger	71 875,0	25%
Crédit Agricole Sud Méditerranée	61 153,4	25%
Banque Tarneaud	68 641,1	25%
Groupe Crédit Mutuel BDD	69 521,1	25%
Caisse d'épargne Ile de France	94 160,7	24%
Banque populaire du Nord	64 206,3	24%
LCL	76 559,3	23%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	86 265,2	22%
Banque populaire Loire et Lyonnais	69 895,3	21%
Carrefour Banque (dont Italie)	68 753,7	21%
Banque populaire des Alpes	77 594,6	21%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Boursorama (France)	75 478,3	21%
Crédit coopératif	76 442,9	20%
Banque populaire Atlantique	71 225,8	20%
Allianz Banque	86 290,3	19%
La Banque postale	13 966,4	19%
Cofidis	49 601,5	17%
Banque populaire Côte d'Azur	60 855,3	15%
Crédit Agricole Corse	88 857,1	12%
HSBC France	96 803,8	11%
Banque Kolb	69 131,8	8%
Banque populaire provençale et corse	94 052,9	8%
Banque populaire de l'Ouest	75 889,0	7%
BforBank	87 943,3	3%
Groupama Banque	176 421,4	3%
Axa Banque	69 747,9	0%
Banque Casino	70 512,8	-2%
Banque PSA Finance (international)	36 124,1	-77%

Ici, les moyennes ne rendent pas compte des très fortes disparités entre établissements, que retrace le tableau ci-dessus. **La rentabilité n'est donc pas linéairement liée à la faiblesse relative du salaire moyen** : les dix premiers établissements les plus rentables dans le tableau ci-dessus servent un salaire moyen de 73 410,1 € proche de la moyenne d'ensemble. Il convient donc de considérer également la productivité par agent.

Pour expliquer les différences de rentabilité entre établissements, la productivité représente un *driver* aussi important que le coefficient d'exploitation – cette productivité étant définie comme le montant moyen de PNB par employé (effectif complet) au sein de chaque établissement.

De fait, **la productivité par personnel est l'indicateur le plus directement corrélé à la rentabilité** : les banques les plus rentables sont celles qui évitent tout sureffectif.

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Pour l'ensemble des établissements qui apparaissent dans le tableau ci-dessous, **la moyenne du PNB par personnel est de 209 172,6 €**. Ce chiffre ne tient cependant pas compte des banques de détail qui ne possèdent pas d'un réseau d'agences, comme les banques en ligne (293 493,5 € en moyenne) et celles qui s'appuient sur un réseau extérieur vaste dont les ressources ne sont pas toutes comptées parmi leurs personnels : assurbanques (258 291,4 € en moyenne) et banques de grandes surfaces (352 307,7 € en moyenne).

Cette distinction n'est pas faite dans le chiffre de PNB moyen par personnel qui est utilisé dans les tableaux de bord ci-après et qui est donc plus élevé.

Pour le reste, la moyenne de la productivité des banques de détail à réseaux les plus rentables (30% et plus de coefficient de rentabilité) est de 215 736,4 € - et de 236 712,2 € pour les 10 établissements les plus rentables). Les banques dont le coefficient de rentabilité se situe entre 20% et 29% ont une productivité moyenne par agent de 203 082 € et celles les moins rentables (moins de 20%) de 191 204,3 €.

	Productivité par personnel 2014 (en euros)	Coefficient de rentabilité 2014
Crédit Agricole des Savoie	229 719,8	54%
Crédit Agricole Centre-Est	263 557,2	50%
Crédit Agricole Brie Picardie	245 342,4	49%
Crédit Agricole Val-de-France	227 459,7	48%
Crédit Agricole Ile de France	269 116,8	47%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	220 569,9	46%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	224 802,9	44%
Crédit Agricole Centre-France	246 509,6	44%
Crédit Agricole Normandie-Seine	225 599,6	44%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	214 444,4	43%
Crédit Agricole Alsace Vosges	190 249,0	43%
Crédit Agricole Toulouse	210 331,2	42%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	196 110,8	42%
Crédit Agricole Franche-Comté	217 026,2	41%
Crédit Agricole Languedoc	223 369,1	41%
Crédit Agricole Anjou Maine	235 514,5	40%
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	220 131,3	40%
Crédit Agricole Centre-Ouest	201 556,0	40%
Crédit Mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	176 974,1	39%
Crédit Agricole Ille et Vilaine	189 730,5	39%
Crédit Agricole d'Aquitaine	231 547,4	39%
Bred Banque populaire	231 157,3	39%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	199 248,5	38%
Crédit Agricole Loire Haute-Loire	312 554,7	38%
Crédit Agricole du Nord-Est	209 252,0	38%
Crédit Agricole Normandie	178 880,3	37%
Crédit Agricole Centre-Loire	206 285,7	37%
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	207 956,8	36%
Crédit Agricole Nord de France	228 710,9	36%
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	225 563,6	36%
Crédit Agricole Touraine et Poitou	211 744,7	36%
Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées	210 464,6	35%
Crédit Agricole Finistère	197 756,2	34%
Caisse d'épargne Nord France Europe	214 819,8	34%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	197 011,5	33%
Crédit Agricole Lorraine	188 871,7	33%
Caisse d'épargne Picardie	227 063,0	33%
Crédit Agricole Charente-Périgord	188 827,7	32%
Crédit Mutuel Nord Europe	239 613,2	32%
Caisse d'épargne Normandie	206 703,0	32%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	235 366,7	32%
Banque populaire du Massif central	187 272,7	31%
Crédit Agricole du Morbihan	203 412,3	31%
Banque populaire Rives de Paris	209 244,6	31%
Caisse d'épargne Midi Pyrénées	204 048,1	31%
CIC Banque de détail	166 491,5	31%
Caisse d'épargne Languedoc-Roussillon	191 627,6	30%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	193 268,7	29%
Caisse d'épargne Loire-Centre	178 362,3	29%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	174 643,4	28%
Banque Courtois	248 773,0	28%
BNP Paribas BDDF	228 518,5	28%
Banque Laydernier	217 469,9	27%
Crédit Mutuel Océan	192 932,1	27%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Banque populaire occitane	173 259,6	27%
Caisse d'épargne d'Auvergne et du Limousin	189 041,1	27%
Société marseillaise de crédit	223 432,6	27%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	189 778,6	26%
Banque populaire Val de France	195 487,3	26%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	193 132,3	26%
Caisse d'épargne de Bourgogne Franche-Comté	193 529,4	26%
Banque populaire du Sud	217 875,2	26%
Crédit Mutuel Arkéa	203 903,9	26%
Caisse d'épargne Côte d'Azur	191 532,3	26%
Banque Rhône-Alpes	242 811,5	26%
Banque Nuger	251 875,0	25%
Crédit Agricole Sud Méditerranée	181 501,6	25%
Banque Tarneaud	240 592,3	25%
Groupe Crédit Mutuel BDD	141 241,7	25%
Caisse d'épargne Ile de France	229 864,3	24%
Banque populaire du Nord	156 984,1	24%
LCL	187 993,8	23%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	228 895,9	22%
Banque populaire Loire et Lyonnais	198 254,8	21%
Banque populaire des Alpes	198 412,7	21%
Crédit coopératif	241 931,7	20%
Banque populaire Atlantique	187 161,3	20%
La Banque postale	181 931,9	19%
Banque populaire Côte d'Azur	149 835,5	15%
Crédit Agricole Corse	194 285,7	12%
HSBC France	185 540,7	11%
Banque Kolb	236 977,5	8%
Banque populaire provençale et corse	195 264,3	8%
Banque populaire de l'Ouest	194 594,6	7%

La productivité représente un indicateur essentiel puisqu'elle mesure finalement l'adéquation des effectifs à l'activité.

*

Tableaux de bord de la performance et de la rentabilité

Au total, il n'y a pas de critère simple, comme des salaires bas, un fort PNB par client, un faible ou un grand nombre d'agences, qui puisse expliquer de manière directe les différences de rentabilité entre établissements de banque de détail français. Les écarts reposent plutôt sur la combinaison d'un certain nombre d'indicateurs que l'on peut regrouper dans un tableau de bord et qui permettent de jauger les potentiels de rentabilité des différents établissements.

Trois indicateurs peuvent particulièrement être considérés de concert : la part des commissions dans le PNB, qui est l'indice du taux d'équipement des clients ; le PNB moyen par client, qui permet de mesurer l'adéquation des offres à la clientèle ; le PNB par personnel, enfin, qui montre l'ajustement de l'effectif à l'activité, sachant que les coûts de personnel représentent l'essentiel des charges d'une banque de détail.

Sur le panel de banques dont nous analysons les résultats, les moyennes relatives à ces indicateurs sont les suivantes :

- **Part moyenne des commissions dans le PNB : 37%**
- **PNB moyen par client : 612 €**
- **PNB moyen par effectif : 220 872 €**

En conjuguant ces trois indicateurs, plusieurs cas de figure se présentent.

Les banques ayant les meilleurs potentiels de rentabilité.

Elles dépassent la moyenne sur les trois indicateurs.

	Part des commissions dans le PNB 2014	PNB moyen par client 2014 (en euros)	PNB moyen par personnel 2014 (en euros)	Coefficient de rentabilité 2014
Crédit Agricole des Savoie	39%	708,5	229 719,8	54%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Agricole Val-de-France	37%	641,6	227 459,7	48%
Crédit Agricole Ile de France	41%	629,7	269 116,8	47%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	39%	713,4	220 569,9	46%
Crédit Agricole Centre-France	36%	615,9	246 509,6	44%
Crédit Agricole Normandie-Seine	37%	811,8	225 599,6	44%
Bred Banque populaire	46%	779,0	231 157,3	39%
Groupe Crédit du Nord	41%	853,1	454 463,9	28%
Banque Courtois	39%	893,4	248 773,0	28%
BNP Paribas BDDF	40%	897,6	228 518,5	28%
Société marseillaise de crédit	40%	935,7	223 432,6	27%
Banque Rhône-Alpes	41%	939,5	242 811,5	26%
Banque Nuger	41%	1 164,9	251 875,0	25%
Banque Tarneaud	40%	933,2	240 592,3	25%
Banque Kolb	41%	970,1	236 977,5	8%

Parmi ces établissements, on trouve un grand nombre de ceux qui présentent les meilleurs coefficients de rentabilité, ainsi que des banques locales petites et moyennes, fortement implantées sur leur territoire, telles que les banques du Groupe Crédit du Nord.

Les banques qui rencontrent un problème de sureffectif :

Pour elles, les deux premiers indicateurs sont au dessus de la moyenne mais pas celui du PNB par personnel, qui est en dessous.

	Part des commissions dans le PNB 2014	PNB moyen par client 2014 (en euros)	PNB moyen par personnel 2014 (en euros)	Coefficient de rentabilité 2014
Société Générale Réseaux France BDDF	44%	752,3	206 875,0	nd
Banque populaire du Massif central	37%	646,3	187 272,7	31%
Banque populaire Rives de Paris	41%	821,5	209 244,6	31%
CIC Banque de détail	52%	696,9	166 491,5	31%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	39%	617,7	193 268,7	29%
Banque Laydernier	42%	696,7	217 469,9	27%
Banque populaire occitane	40%	644,7	173 259,6	27%
Banque populaire Val de France	38%	734,4	195 487,3	26%
Banque populaire du Sud	39%	770,6	217 875,2	26%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Banque populaire Loire et Lyonnais	39%	797,2	198 254,8	21%
Banque populaire des Alpes	41%	816,8	198 412,7	21%
Banque populaire Atlantique	41%	784,1	187 161,3	20%
Banque populaire Côte d'Azur	38%	911,0	149 835,5	15%
Banque populaire provençale et corse	44%	916,5	195 264,3	8%
Banque populaire de l'Ouest	39%	755,8	194 594,6	7%

On notera la surreprésentation des Banques populaires dans le tableau ci-dessus.

Les banques qui n'ont pas assez de clients rentables.

L'indicateur du PNB moyen par client est en dessous de la moyenne, à la différence des deux autres indicateurs.

	Part des commissions dans le PNB 2014	PNB moyen par client 2014 (en euros)	PNB moyen par personnel 2014 (en euros)	Coefficient de rentabilité 2014
Crédit Agricole Centre-Est	38%	606,6	263 557,2	50%
Crédit Agricole Brie Picardie	38%	555,1	245 342,4	49%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	38%	589,3	224 802,9	44%
Crédit Agricole Languedoc	40%	586,6	223 369,1	41%
Crédit Agricole Anjou Maine	40%	594,0	235 514,5	40%
Crédit Agricole d'Aquitaine	37%	609,3	231 547,4	39%
Crédit Agricole Nord de France	40%	511,3	228 710,9	36%
Fortuneo	42%	278,1	332 818,5	26%
Groupama Banque	84%	398,7	355 351,2	3%

Ces banques affichent pour la plupart une rentabilité plus fragile qu'elle ne paraît au vu des coefficients.

Les banques qui ont trop de clients peu rentables.

Les deux indicateurs de PNB moyen par client et par personnel sont en dessous de la moyenne.

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

	Part des commissions dans le PNB 2014	PNB moyen par client 2014 (en euros)	PNB moyen par personnel 2014 (en euros)	Coefficient de rentabilité 2014
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	40%	611,2	214 444,4	43%
Crédit Agricole Alsace Vosges	40%	594,9	190 249,0	43%
Crédit Agricole Toulouse	39%	606,1	210 331,2	42%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	39%	606,2	196 110,8	42%
Crédit Agricole Franche-Comté	40%	577,4	217 026,2	41%
Crédit Agricole Ille et Vilaine	40%	544,6	189 730,5	39%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	40%	495,3	199 248,5	38%
Crédit Agricole du Nord-Est	40%	526,2	209 252,0	38%
Crédit Agricole Normandie	41%	540,2	178 880,3	37%
Crédit Agricole Touraine et Poitou	41%	590,7	211 744,7	36%
Crédit Agricole Finistère	41%	614,9	197 756,2	34%
Crédit Agricole Charente-Périgord	40%	568,7	188 827,7	32%
Caisse d'épargne Normandie	37%	252,9	206 703,0	32%
Crédit Agricole du Morbihan	40%	567,7	203 412,3	31%
Crédit Agricole Sud Méditerranée	38%	591,5	181 501,6	25%
LCL	42%	569,0	187 993,8	23%
La Banque postale	37%	525,3	181 931,9	19%

Outre la Banque postale, il s'agit le plus souvent de banques régionales.

Les banques qui affrontent un problème de rentabilité.

Les trois indicateurs ou au moins les deux premiers sont en dessous de la moyenne. L'offre paraît partiellement inadéquate, mal ciblée ou bien visant une clientèle dont le potentiel est limité. Dans le cas où le troisième indicateur du PNB par personnel est au dessus de la moyenne, cela peut tenir à l'utilisation d'un réseau de distribution extérieur.

	Part des commissions dans le PNB 2014	PNB moyen par client 2014 (en euros)	PNB moyen par personnel 2014 (en euros)	Coefficient de rentabilité 2014
Casden	11%	449,0	408 775,5	77%

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	36%	584,4	220 131,3	40%
Crédit Agricole Centre-Ouest	36%	612,7	201 556,0	40%
Crédit Mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	36%	448,7	176 974,1	39%
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	33%	310,2	225 563,6	36%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	35%	285,7	197 011,5	33%
Caisse d'épargne Picardie	36%	412,7	227 063,0	33%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	34%	353,1	235 366,7	32%
Caisse d'épargne Midi Pyrénées	32%	336,8	204 048,1	31%
Caisse d'épargne Loire-Centre	35%	274,1	178 362,3	29%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	35%	282,0	174 643,4	28%
Crédit Mutuel Océan	36%	465,8	192 932,1	27%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	35%	251,8	189 778,6	26%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	36%	265,8	193 132,3	26%
Crédit Mutuel Arkéa	23%	478,8	203 903,9	26%
Groupe Crédit Mutuel BDD	30%	392,6	141 241,7	25%
Caisse d'épargne Ile de France	33%	355,6	229 864,3	24%
Carrefour Banque (dont Italie)	14%	149,4	267 322,6	21%
Boursorama (France)	31%	297,8	310 782,6	21%
Allianz Banque	ns	108,8	219 354,8	19%
Cofidis	16%	243,9	226 780,0	17%
BforBank	7%	278,3	236 879,4	3%
Axa Banque	16%	163,2	200 168,1	0%

Il convient de souligner que certains des établissements ci-dessus affichent des coefficients de rentabilité élevés – lesquels ne doivent donc pas être pris sans précautions.

Les banques qui n'équipent pas assez leurs clients.

Elles ont un potentiel dont elles ne tirent pas pleinement parti.

	Part des commissions dans le PNB 2014	PNB moyen par client 2014 (en euros)	PNB moyen par personnel 2014 (en euros)	Coefficient de rentabilité 2014
--	---------------------------------------	--------------------------------------	---	---------------------------------

Quelles banques de détail françaises sont les plus performantes ?

Crédit Agricole Loire Haute-Loire	24%	895,8	312 554,7	38%
Crédit Mutuel Nord Europe	12%	717,3	239 613,2	32%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	35%	800,9	228 895,9	22%
Crédit coopératif	14%	1 253,6	241 931,7	20%

On note, dans le tableau ci-dessus, la présence du Crédit coopératif.

Les banques qui ont des clients présentant un potentiel qu'elles n'exploitent pas assez.

	Part des commissions dans le PNB 2014	PNB moyen par client 2014 (en euros)	PNB moyen par personnel 2014 (en euros)	Coefficient de rentabilité 2014
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	35%	747,2	207 956,8	36%
Banque populaire du Nord	36%	675,1	156 984,1	24%
HSBC France	36%	2 176,0	185 540,7	11%

*

C'est un constat déterminant : les meilleures rentabilités, dans la banque de détail, sont une question de juste mesure, de mix entre plusieurs indicateurs. Elles ne s'acquièrent pas à travers des valeurs extrêmes, en plus ou en moins, qu'il s'agisse de PNB, de charges, notamment salariales ou de distribution de crédits.

Autant dire que **la situation propre à chaque établissement relève au sens fort du management**. C'est pourquoi il ne faut pas parler seulement de rentabilité mais bien de performance.