

## « Je n'imaginai pas que nous affronterions autant de crises »

Propos recueillis  
par Ingrid Feuerstein  
et Alexandre Couin

**Ces trimestriels seront vos derniers résultats à la tête de Crédit Agricole, avant de passer le témoin à Olivier Galvalda le 14 mai. Quel est votre état d'esprit ?**

A l'issue de ces dix années passées à la tête de Crédit Agricole SA (CASA), ce sont donc nos quarantièmes résultats trimestriels qu'il me revient de présenter aujourd'hui. Et nous achevons ces dix années sur une très belle performance : une forte croissance des revenus, de solides ratios de solvabilité et une rentabilité élevée.

Ceci fera de nous, comme toujours, l'un des plus gros contributeurs à la surtaxe d'impôt sur les sociétés, à hauteur de 330 millions d'euros selon nos estimations pour l'ensemble de l'année 2025. C'est la principale raison pour laquelle notre résultat net s'inscrit en baisse sur le trimestre, alors que notre résultat avant impôts a augmenté sensiblement. Et surtout, nous sommes toujours dans cette incroyable régularité de croissance de nos revenus que nous constatons, trimestre par trimestre, depuis plus de dix ans. Cette dynamique reposant sur l'universalité de notre modèle : assurance, asset management, banque de proximité, banque d'investissement...

**Dans un contexte de volatilité des marchés, les banques d'investissement vont-elles continuer à engranger**

**des profits record ?**

Nous enregistrons une très bonne performance dans la banque d'investissement, comme nos confrères. Sur les marchés, la volatilité est généralement favorable au volume d'activité, car nous y accompagnons nos clients qui doivent faire face à de nombreuses incertitudes. Mais, par nature, l'évolution de l'activité est plus aléatoire dans ce métier. Début avril, par exemple, les marchés obligataires se sont redressés, au moment où le président Trump a fait tanguer les marchés financiers.

Mais cet événement ne peut avoir d'impact sur les banques d'investissement que sur le deuxième trimestre.

**Dans quel état laissez-vous Crédit Agricole à votre successeur par rapport à la situation dans laquelle vous êtes arrivé ?**

Crédit Agricole SA a déjà beaucoup gagné en taille : il pèse aujourd'hui 27 milliards d'euros de revenus, là où il ne générait que 16 milliards il y a dix ans. Quant au groupe, je n'ai rien inventé en termes de modèle : c'est celui de la banque universelle, et de l'utilité pour la société. J'ai en revanche donné à cet ADN, en interne comme en externe, beaucoup plus de lisibilité. Je l'ai en quelque sorte « déflouté », à un moment où la cotation de CASA au CAC 40 incitait certains à voir celui-ci d'un côté, et les caisses régionales d'un autre.

**PHILIPPE BRASSAC**  
Directeur général  
de Crédit Agricole SA

Notre projet Eureka en 2016, par lequel les caisses ont racheté à Crédit Agricole SA les 25 % que détenait ce dernier dans leur capital, nous a rendus par ailleurs beaucoup plus lisibles pour les marchés, en évitant les revenus croisés. C'était essentiel. Il fallait redonner au groupe sa cohérence et son unité, ce que nous avons fait en rédigeant, pour la première fois de notre histoire, une raison d'être valable pour l'ensemble du groupe. Le risque étant toujours, à notre taille, celui de la fragmentation par métiers et par territoires.

**De quoi êtes-vous le plus fier ?**

C'est d'avoir joué pleinement la décentralisation du groupe, mettant la responsabilité au plus près de nos clients, tout en dotant le groupe d'une boussole commune. J'aime bien prendre l'image des vols d'étourneaux, qui évoluent de manière parfaitement synchronisée, avec manifestement le même logiciel de raisonnement dans la tête de chacun, sans nul besoin d'autorité opérationnelle centrale.

Au Crédit Agricole, l'état d'esprit en interne est vraiment très bon. Nous pensons que notre mission, c'est celle de « l'utilité tranquille » : présents partout, pour tous, tout le temps. Je pars donc avec émotion, c'est certain, mais c'est une émotion sereine.

**L'architecture du groupe fonctionne-t-elle, et en particulier l'équilibre entre les caisses régionales et CASA ?**

**Doit-elle selon vous évoluer ?** Il y a sans doute d'autres organisations possibles. Mais celle-là permet en tout cas de donner au groupe beaucoup de robustesse pour affronter les crises, et plus généralement d'avancer sans être excessivement corrélé aux conjonctures économiques. En prenant mes fonctions en 2015, je n'imaginai évidemment pas que

nous devrions affronter autant de crises : Brexit, « gilets jaunes », Covid, les taux d'intérêt négatifs, puis celle de la guerre en Ukraine.

**Avez-vous des regrets ?**

C'est difficile à dire. On aurait peut-être pu aller plus vite et être plus ambitieux en banque de proximité en Europe : en Allemagne, en Espagne, au Portugal ou encore en Belgique, pour ne citer que quelques pays. Nous aurions pu par exemple tenter de transformer notre banque de crédit consommation en Allemagne en banque universelle, comme nous le faisons en Pologne depuis dix ans.

**Compte tenu de son âge, votre successeur, Olivier Galvalda, ne pourra faire qu'un mandat de quatre ans. Pourquoi avoir fait ce choix, plutôt que de nommer un DG plus jeune qui se serait inscrit dans la durée ?**

Ce n'est pas une question pour moi, mais pour le conseil d'administration. Ce que je peux juste rappeler, c'est que Jean Laurent, Georges Fauguet ou Jean-Paul Chifflet ont fait des mandats proches des cinq ans à la tête de Crédit Agricole SA. J'aurai été de ce point de vue plutôt une exception. Mais l'important, ce n'est pas la durée. C'est ce qu'on fait.

**Parmi les chantiers auxquels votre successeur devra s'atteler, il y a le dossier italien. Quels sont vos objectifs ?**

Notre principal objectif en Italie est de poursuivre notre dynamique de croissance de notre banque universelle de proximité, engagée depuis trente ans, et de préserver nos partenariats, dans l'asset management avec UniCredit et dans le crédit conso et l'assurance avec Banco BPM. Le secteur bancaire italien se consolide actuellement : nous n'avons pas de prise sur ces opérations, ni d'opinion particulière ou de parti pris. Seul le pouvoir politique italien peut intervenir de manière contraignante, avec notamment l'outil dit du « golden power ». Pour consolider nos partenariats, nous sommes montés à

19,8 % dans Banco BPM, et nous avons précisé que nous n'avions pas l'intention de lancer une offre de rachat. D'une certaine façon, nous sommes au cœur du jeu sans être au cœur des polémiques.

Est-ce que nous apporterons ou refuserons d'apporter nos titres à l'OPA d'UniCredit sur Banco BPM ? La décision n'est tout simplement pas prise car l'environnement est encore à ce jour très mouvant.

**L'autre dossier brûlant est celui de la gestion d'actifs, Amundi a-t-il un problème de taille critique face aux géants américains ?**

Les Américains sont sur ce métier des géants et ils le resteront. La taille du marché américain tient à un système de retraite reposant sur des fonds de pension et ce n'est pas près de changer. Je ne vois aucune urgence à rapprocher Amundi d'un autre acteur. Nous sommes toujours le premier acteur non-américain, et le plus gros européen, de très loin, avec près de 2.300 milliards d'euros d'actifs sous gestion, malgré les consolidations en cours. En revanche, ce métier va clairement continuer d'évoluer. Il y a la question des réseaux de distribution, et celle de la diversification. Les ETF ont clairement changé la donne. Il est aussi de plus en plus important de devenir un acteur de la technologie, ce que fait Amundi.

**La digitalisation sera un enjeu majeur. Or depuis quinze ans,**

**votre banque en ligne BforBank peine à trouver son modèle...**

On ne peut pas dire ça. Nous avons fait évoluer notre banque en ligne pour en faire un nouveau compétiteur, au modèle différent des autres. Avec BforBank, nous voulons tenir la même promesse relationnelle que dans nos caisses régionales. En revanche, les conseillers sont accessibles 24 heures sur 24.

Nous partons certes plus tard que certains de nos concurrents, mais notre modèle est vraiment différent. Et quand vous êtes clients d'une Caisse Régionale, le digital, c'est « et », et non pas « ou ». C'est comme cela que nous concevons l'articulation entre le réseau physique et le numérique. Au total, et pour BforBank, la conquête de clients est en ligne avec nos objectifs. Le vrai horizon d'appréciation, ce sera 2030.

**Quels conseils donneriez-vous à votre successeur ?**

Je n'ai vraiment aucun conseil à donner à mon successeur. Cela ne se fait pas. Quand vous dirigez le Crédit Agricole, vous recevez le témoin, vous faites de votre mieux, et puis vous transmettez dans la meilleure dynamique à celui qui prend à son tour le relais. Faire de son mieux, c'est la seule chose que mon père nous demandait, à mon frère et moi. C'est juste ce que j'ai essayé de faire pendant toutes ces années. ■

