



# Les recettes de Philippe Brassac pour hisser Crédit agricole au sommet

Par Danièle Guinot

Publié le 5 février à 07h00, mis à jour le 5 février à 14h20

Banques Crédit Agricole



Philippe Brassac, directeur général de Crédit agricole SA depuis 10 ans, passera la main à Olivier Gavalda, lors de la prochaine assemblée générale de la banque en mai 2025. *JOEL SAGET / AFP*

**Le dirigeant passera le flambeau à Olivier Gavalda en mai, après dix ans à la tête de la banque. En 2024, elle a dégagé 7,1 milliards d'euros de bénéfices, soit trois fois plus qu'en 2014.**

C'est ce que l'on appelle «*terminer en beauté*». Le Crédit agricole a enregistré l'an dernier l'un des meilleurs résultats de son histoire. En 2024, Crédit agricole SA (Casa), l'entité cotée de la banque mutualiste, dirigée

depuis 2015 par Philippe Brassac, a dégagé un bénéfice de 7,1 milliards d'euros (+11,6% sur un an). Très puissante, celle-ci abrite les grands métiers de la Banque verte (assurance, banque de financement et d'investissement, crédit à la consommation...) ainsi que ses filiales, dont LCL, Amundi, et ses activités à l'étranger (filiale en Italie...). Quant à l'ensemble du groupe, qui inclue les 39 caisses régionales ancrées dans les territoires, il a enregistré un résultat net de 8,6 milliards d'euros (+4,6%). *«Tant sur l'année qu'au quatrième trimestre, le groupe publie d'excellents résultats»*, se félicite Philippe Brassac, en présentant les derniers résultats annuels de son mandat. Touché par la limite d'âge prévue par les statuts (65 ans), ce dernier passera la main le 14 mai à Olivier Gavalda, aujourd'hui directeur général délégué, lors de la prochaine assemblée générale des actionnaires. *«En 2024, nous avons atteint avec un an d'avance tous les objectifs que nous nous étions fixés dans le cadre du dernier plan stratégique, ajoute le dirigeant natif du Gard. Au cours des dix dernières années, nous avons dépassé les objectifs de nos trois plans avec un an d'avance.»*

Sous la houlette de Philippe Brassac, la banque verte s'est fortement développée et diversifiée via de nombreuses acquisitions - Degroof Petercam dans la banque privée, RBC Investor services dans les services aux fonds d'investissement ... - et via des prises de participation dans des entreprises (le spécialiste des paiements Worldline, la banque italienne Banco BPM...) ou des partenariats. Ce qui s'est le plus souvent avéré payant. Malgré les nombreux soubresauts comme la pandémie de Covid, les taux bas, la guerre en Ukraine (où la banque est présente) qui ont émaillé ces dernières années, les bénéfices de Crédit agricole SA ont triplé en dix ans (2,3 milliards d'euros en 2014), sa rentabilité s'est sensiblement améliorée (14% de retour sur fonds propres en 2024) et les coûts d'exploitation ont été réduits (54,4% en 2024). Une bonne santé qui tranche avec la décennie précédente : lors de l'arrivée de Philippe Brassac à la tête de Casa, le groupe bancaire mutualiste se relevait à peine de l'échec d'un développement débridé au début des années 2000, qui lui avait coûté près de 10 milliards d'euros, avec notamment la cession pour un euro symbolique

de la banque grecque Emporiki. Et il était divisé. La désignation de Philippe Brassac était d'ailleurs intervenue sur fond de guerre ouverte des chefs et de règlements de compte entre Casa et les Caisses régionales. Depuis la donne a bien changé : en témoigne la nomination sans accrocs d'Olivier Gavalda comme futur directeur général de Casa, en décembre dernier.

## Banques régionales très puissantes

Quelle est la «potion magique» de Philippe Brassac pour remettre Crédit agricole sur de bons rails et en faire l'une des premières banques de la zone euro ? Pas de révolution, mais une optimisation des fondamentaux du groupe aux 54 millions de clients, né à la fin du XIXème siècle pour financer le monde agricole. Le dirigeant a redonné la main à l'actionnaire majoritaire, les caisses régionales, tout en fédérant à nouveau le groupe autour d'un projet commun. *« Je lis souvent que j'ai participé à pacifier le groupe, explique Philippe Brassac. Mais, ce n'est pas exact. J'ai participé à faire réapparaître son unité, en rendant visible ses fondamentaux et tous les liens internes dans ses succès commerciaux. Ce qui était sans doute devenu flou. Et j'ai œuvré pour le doter d'un projet commun avec le client au centre. »*

*«J'ai déflouté la pyramide»*, insiste le dirigeant. C'est-à-dire, rendu visible ses bases que sont les *«banques universelles de proximité en France»*. Il s'agit des banques régionales et de LCL, leaders de la banque de tous les jours. Ces entités s'occupent des clients particuliers et entreprises et proposent toute une panoplie de produits qui ne cesse de s'étoffer, allant du crédit à l'épargne, la banque privée, l'assurance (habitation, auto, assurance-vie...), le leasing automobile en passant par l'immobilier et la santé (création de maisons ou de pôles de santé) ou l'énergie (conseil en transition écologique ...). *«Ce moteur est extrêmement puissant puisque les services pour répondre aux besoins des clients ne sont pas, par définition, limités. Les banques universelles de proximité sont le socle du groupe en permettant aux métiers (NDLR les filiales de la banque) de se développer*, souligne Philippe Brassac. *Le groupe n'existerait pas si les banques régionales n'étaient pas*

*aussi puissantes en France.»* De fait, Crédit agricole détient 30% de parts de marché dans les crédits aux ménages, 28% dans la gestion d'actifs, 27% dans les paiements, 23% en prévoyance individuelle. Et la banque est désormais le premier assureur en habitation et auto, au grand dam des compagnies d'assurance classiques, qui n'ont pas la chance d'avoir les clients à portée de main dans des agences.

Les différents produits bancaires, d'épargne ou d'assurance vendus par les caisses régionales et LCL, proviennent des filiales du groupe, logées chez Casa (Amundi pour les sicav, la filiale de service aux investisseurs Caceis...). *« Tous les métiers de Casa sont utiles dans une approche globale des besoins de nos clients, et donc à nos banques de territoires»*, insiste Philippe Brassac. Le groupe bancaire mutualiste applique exactement la même recette en Europe, principalement en Italie, son deuxième marché, où il a posé ses valises en 2007. *«C'est le second étage de la pyramide»*, souligne le dirigeant guitariste amateur de rock. Le troisième étage de cette pyramide repose sur l'essor des métiers. *«En complément de leur développement au travers des banques de proximité, les filiales se développent aussi de manière autonome. Elles sont devenues suffisamment puissantes pour faire partie des consolidateurs en Europe, à l'image par exemple de Caceis, d'Indosuez ou d'Amundi.»* Coté en Bourse depuis 2015, Amundi est ainsi le premier gestionnaire d'actifs en Europe. Il a grandi à coup d'acquisitions (Pioneer, la filiale de gestion d'actifs d'Unicredit, Alpha Associates...) et ce n'est pas fini. *«Amundi est sur le marché et est un consolidateur»*, a déclaré mardi Valérie Baudson, la directrice générale d'Amundi au *Financial Times*. En décembre, la société a mis sur pause les discussions entamées il y a un an avec l'assureur allemand Allianz, en vue d'acquérir sa filiale de gestion d'actifs Allianz Global Investors (Allianz GI).

Les filiales de Crédit agricole, qui réalisent 60% de leur chiffre d'affaires hors de France, ont la particularité d'être indépendantes. *« La force du groupe réside dans sa décentralisation, avec des entreprises autonomes disposant en fait d'une boussole commune, avec une approche globale et loyale de la*

*relation avec les clients* », fait valoir Philippe Brassac. La banque verte compte s'appuyer sur tous ces moteurs pour continuer à se développer. « *Le potentiel de croissance organique est élevé* », avance son dirigeant, ceinture noire de judo. La banque verte aimerait bien grandir sur le Vieux continent, en Espagne ou en Allemagne par exemple, où elle ne possède pas de banque de détail. « *Nous regardons depuis toujours toutes les opportunités* », assure Philippe Brassac. La suite de l'histoire sera écrite par Olivier Gavalda.

### La rédaction vous conseille

- [Olivier Gavalda succèdera à Philippe Brassac à la tête du Crédit agricole](#)
- [Ces dossiers qui attendent Olivier Gavalda à la tête du Crédit agricole](#)
- [Les banques veulent desserrer l'étau des normes en Europe](#)

---

## Sur le même thème

### «Ils sont incontournables, mais il ne faut pas se brûler les ailes» : comment BNP Paribas mène l'offensive aux États-Unis 🦅

**DÉCRYPTAGE** - Elle est devenue la deuxième banque européenne dans les activités de banque d'investissement outre-Atlantique. Depuis janvier, les entreprises ayant des projets dans le pays sont attentistes.

### Toujours en difficulté, Worldline se dote d'un nouveau patron pour tenter de se redresser 🦅

**DÉCRYPTAGE** - Le spécialiste français des paiements est resté dans le rouge en 2024. Mercredi, il a dévissé en Bourse.