



# La création du Crédit agricole Pyrénées-Gascogne

## Histoire d'une fusion 1992-2019

**Laurent Jalabert**

DANS **REVUE FRANÇAISE D'HISTOIRE ÉCONOMIQUE 2020/1 N° 13**, PAGES 96 À 112  
ÉDITIONS **L'HARMATTAN**

ISSN 2427-4062

DOI 10.3917/rfhe.013.0096

Date de mise en ligne : 23/12/2020

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-d-histoire-economique-2020-1-page-96?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour L'Harmattan.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# LA CRÉATION DU CRÉDIT AGRICOLE PYRÉNÉES-GASCOGNE

## Histoire d'une fusion 1992-2019

**Laurent Jalabert**

Professeur d'histoire contemporaine, Université de Pau et des Pays de l'Adour, E2S, ITEM (UR3002)

Le Crédit agricole Pyrénées-Gascogne (CAPG) est une « banque régionale de plein exercice » (BRPE) depuis 1992. Elle est issue de la fusion de trois caisses régionales, celles du Gers (née en 1904), des Pyrénées-Atlantiques (née en 1902) et des Hautes-Pyrénées (née en 1902). La naissance de la nouvelle entité régionale s'inscrit dans le processus de fusion des caisses régionales souhaité par les instances nationales en 1989. Le processus de fusion a été préparé dans ces trois départements à partir de 1990, mais il s'accélère brutalement en 1991 en raison de la situation instable de la Caisse du Gers. Presque trente ans plus tard, le CAPG est la première banque du territoire, détenant plus de 30 % des parts de marché, atteignant même les 40 % pour le marché des crédits. Comment s'est effectuée cette fusion ? Comment de trois banques régionales modestes, s'est construite une BRPE moteur d'un développement territorial ?

## Le processus de fusion et la création du Crédit agricole Pyrénées-Gascogne (1989-1993)

Le processus de fusion des trois caisses régionales, Gers/Pyrénées-Atlantiques/Hautes-Pyrénées, qui débouche sur la formation du CAPG, est officiellement lancé par le protocole d'accord signé le 11 décembre 1990 entre les trois caisses régionales<sup>1</sup>. À cette date, les trois entités créent une « holding » ou « union » qui vise à préparer un plan de fusion. Ce document est signé après que les trois caisses aient chacune validé en 1989, lors d'assemblées générales extraordinaires, l'idée d'un rapprochement « irréversible »<sup>2</sup>. L'originalité de la CAPG est qu'elle épouse un territoire qui s'inscrit dans sa propre histoire : plus qu'une fusion recoupant les entités administratives régionales que la décentralisation des années 1982-86 vient de renforcer, le Crédit agricole fait le choix de préserver l'identité de ses territoires bancaires au regard des réalités économiques territoriales.

Les trois caisses s'affranchissent de la domination des deux métropoles régionales voisines (Bordeaux et Toulouse) et se glissent dans une dynamique qui recoupe le bassin de l'Adour, plus en prise avec les réalités socio-économiques de terrain. La nouvelle caisse sera donc à cheval sur deux régions

1 – Cet article s'est appuyé sur les fonds d'archive de la banque régionale, consulté au siège exécutif de Serres-Castet. Ces fonds ne sont pas cotés. Il reprend des éléments de l'ouvrage : Laurent Jalabert, *Histoire du Crédit agricole Pyrénées-Gascogne, 1902-2019*, Pau, Cairn, 2020. Trois documents/rapports datés de mars 1990, juin 1991 et mars 1991, rédigés par la direction de la Holding CAPG et transmis aux syndicats et aux Comités d'entreprise ont été repris pour rédiger cette partie. Ces documents sont présents dans les fonds de la Caisse, au siège.

2 – On trouve le double de ces dossiers préparatoires dans les Archives historiques de Crédit agricole SA conservées à Montrouge (cf. annexe, présentation des sources).

### ABSTRACT

Resulting from the merger of three regional mutuals, Crédit agricole Pyrénées Gascogne (CAPG) has been a Regional Full Service Bank since 1992. It is part of the process of merging the Regional Mutuals desired by the national management of the Crédit agricole since 1989. Prepared since 1990, it accelerated sharply in 1991 due to the unstable situation of Credit Agricole in the Gers. Almost thirty years later, CAPG is the leading bank in the territory, holding more than 30 % of the market share, even reaching 40 % for the credit market. This article looks back at the birth of this bank and explains the reasons for its conquering development within its territory.

JEL Classification: G21, N54, N84, N94, P13, Q14

Key words: Crédit agricole, company culture, mutualism, merger, Pyrénées-Gascogne, conquest of the territory, cooperative model, Bankoa

Mots clés: Crédit agricole, culture d'entreprise, mutualisme, fusion, Pyrénées-Gascogne, conquête du territoire, modèle coopératif, Bankoa.

### RÉSUMÉ

Issu de la fusion de trois caisses régionales, le Crédit agricole Pyrénées Gascogne (CAPG) est une banque régionale de plein exercice (BRPE) depuis 1992. Il s'inscrit dans le processus de fusion des caisses régionales souhaité par les instances nationales du Crédit agricole à partir de 1989. Préparée depuis 1990, la fusion s'accélère brutalement en 1991 en raison de la situation instable de la Caisse du Gers. Presque trente ans plus tard, la Caisse est la première banque du territoire, détenant plus de 30 % des parts de marché, atteignant même les 40 % pour le marché des crédits. Cet article revient sur la naissance de cette banque et explique les raisons de son développement conquérant au sein de son territoire.

administratives, Midi-Pyrénées et Aquitaine, avec quatre villes moyennes, complémentaires dans leurs fonctions territoriales : Pau, Bayonne, Auch et Tarbes au sein d'un territoire relativement dynamique, porté par les effets durables de l'implantation des sociétés liées à l'exploitation du gaz de Lacq (Société Nationale des Pétroles d'Aquitaine, Elf-Aquitaine, puis Total), les industries aéronautiques, les industries agro-alimentaires et le tourisme. Seule la zone de Tarbes sort sinistrée des années 1980 par une crise économique qui a impacté ses industries.

*Un processus irréversible, consensuel, visant à renforcer une banque de proximité*

Le protocole de fusion signé en décembre 1990 est donc une dynamique « irréversible » pour les sociétaires. Tous sont convaincus de la nécessité de la fusion si on reprend les discussions tant au sein des conseils d'administration que des assemblées générales. Chacun a bien conscience que les capacités d'action des entités départementales sont devenues trop étroites, notamment en terme d'élargissement du capital. Les sollicitations des usagers comme des entrepreneurs sont trop importantes pour que chaque caisse puisse individuellement les assumer et les risques en matière de crédits devenus plus nombreux, notamment dans le monde agricole. En outre, sur le terrain, les banques sont contraintes à de lourds investissements (informatisation, formation) et à une concurrence plus forte. Le protocole signé en décembre 1990 vise à mutualiser les moyens pour renforcer le potentiel des trois banques. Il préconise d'engager des discussions sur la définition de la future architecture de l'organisation Pyrénées-Gascogne et une négociation avec les partenaires sociaux (syndicats, comités d'entreprise notamment) pour tout ce qui relève de la redistribution des emplois ou des avantages sociaux. Les aspects financiers sont eux moins évoqués publiquement, ils relèvent de discussions plus feutrées entre directeurs et présidents des trois caisses. La Holding, créée le 1<sup>er</sup> juillet 1991 avec une direction générale commune, est en charge d'accélérer les négociations ; elle est dirigée par Georges Pauget, directeur général de la Caisse des Pyrénées-Atlantiques. Dans l'intervalle, les Caisses régionales continuent de fonctionner normalement.

Les dossiers circulent rapidement<sup>3</sup>. Trois grands sujets émergent. Prioritairement, la fusion vise à préserver l'ancrage territorial du Crédit agricole qui, globalement détient 31 % des parts du marché des dépôts bancaires et 47 % du marché des crédits dans les trois territoires. Partout, le Crédit agricole est leader. Pour cela, il apparaît impératif que le processus de fusion n'impacte pas le réseau des agences et celui des caisses locales. Cette territorialité est l'atout majeur de la banque et la fusion a pour objet non de l'amoin-drir, mais bien de la renforcer durablement. Cela passera par le maintien des agences, leur modernisation, la formation des personnels et de nouvelles campagnes

3 – Rapport aux trois CE pour la fusion, daté du 23 octobre 1991 (siège de l'entreprise).

promotionnelles pour défendre l'émergence de « la marque Pyrénées-Gascogne » comme substitut aux identités départementales particulièrement ancrées dans les mentalités. Les directeurs plaident pour « rassurer » tant les salariés du groupe qui ne devraient pas être impactés par les mesures de fusion dans le réseau, que les sociétaires des caisses locales qui restent attachés au mutualisme ; et enfin les clients qui conserveront leurs interlocuteurs de proximité. Alors que d'autres banques font déjà le choix de limiter leurs implantations territoriales dans les centres urbains les plus importants, le Crédit agricole oppose une stratégie contraire qui sera couteuse en personnels comme en investissement pour la modernisation de son patrimoine immobilier, mais qui d'un point de vue de la structure relativement rurale des trois départements et de l'attachement identitaire de ses habitants à leurs terres d'origine est pertinent.

Le Crédit agricole a cependant toujours ici deux concurrents : La Poste qui renforce à cette époque son caractère d'établissement bancaire ; et les Caisses d'épargne qui s'attachent à un ancrage dans les chefs-lieux de canton. Pour autant, pour cette dernière, l'organisation globale se régionalise sur la base des entités administratives, le Gers et les Hautes-Pyrénées dépendront d'une caisse Midi-Pyrénées gérée depuis Toulouse ; tandis que celle des Pyrénées-Atlantiques se rattache à Aquitaine-Poitou et est administrée à Bordeaux autour d'un territoire élargi et bien lointain. *A contrario*, la Caisse Pyrénées-Gascogne se veut « un pôle d'équilibre » entre les deux métropoles régionales. Le Crédit agricole affirme donc son ancrage de proximité et, tout en réalisant la fusion, n'éloigne pas trop brutalement la direction régionale de ses sociétaires. En outre, il affirme son volet pyrénéen, envisageant un développement transfrontalier spécifique au Pays basque. La structure aura donc des capacités en capitaux certes moins importantes que ses concurrentes, mais elle se place davantage dans une stratégie à long terme de fidélisation de sa clientèle au sein de son réseau de proximité, particulièrement dense, et lié à une direction régionale qui fait le pari du lien social. Ne pas trop éloigner les centres décisionnels des sociétaires est une ligne de conduite affirmée, gage d'une fidélité au mutualisme des origines.

La définition des conditions de la gouvernance régionale est le second enjeu fondamental de cette fusion. Où sera le siège social ? Où s'implantera la direction régionale ? Qu'advient-il des trois sièges ? Comment s'organisera la nouvelle gouvernance ? Les susceptibilités sont ici à ménager. Vider une ville d'une direction d'entreprise serait bien sûr très mal perçu par la classe politique qui pourrait s'en saisir et en faire une affaire locale d'envergure<sup>4</sup>. Très vite, le choix est fait de ne pas opérer une concentration trop rapide en un même lieu de l'ensemble des fonctions de direction et ce afin de rassurer non seulement les salariés, mais aussi les élus. Éviter de générer trop de frustrations dans les sièges « abandonnés » est un débat récurrent ; un équilibre entre les trois villes-

4 – Rappelons notamment que les députés, sénateurs ou président de Conseil général ne manquent que rarement les assemblées générales. Tout au long des années 1980 dans le Gers, le président du conseil général, Jean-Pierre Joseph, est omniprésent à la tribune de 1982 à 1992.

siège est proposé, tout en actant une centralité paloise. La capitale du Béarn est naturellement choisie comme siège de la direction opérationnelle et sans trop de discussions. Pau est la plus grande des agglomérations de la zone au sein d'un tissu économique dynamique et prospère. Ce choix naturel ne sacrifie pas pour autant Tarbes et Auch. La capitale bigourdane sera le siège social de l'entreprise, accueillant les assemblées générales, les conseils d'administration, etc. En outre, elle récupère tout ce qui relève du secteur « informatique », qui est considéré comme la clef de l'avenir de la banque et de sa capacité à se moderniser. Le siège d'Auch sera quant à lui en charge de l'activité de « crédit », fonction historique de la banque. Cet équilibre dans la gouvernance est une véritable révolution interne, mais il permet de maintenir des ancrages territoriaux, qui viennent ici préserver *a minima* l'emploi dans chacune des capitales régionales. Les élus, très attentifs à de telles mutations, de par leurs liens anciens avec les caisses, s'en satisfont.

Le troisième et dernier enjeu, sans doute parmi les plus sensibles, est le devenir des personnels. Le regroupement des entités ne signifie pas le triplement des fonctions. La crainte fondée des syndicats est de voir certains emplois supprimés et donc la mise en œuvre d'une politique de licenciements. En outre, les fonctions se répartissant au sein de l'ensemble régional, des mobilités semblent inévitables. Le phénomène est d'autant plus sensible que la fusion est prévue à court terme (2 à 3 ans), signifiant une certaine brutalité du processus pour certains salariés en place depuis longtemps dans leurs directions respectives. La direction générale en charge de la Holding en a une conscience aigüe et bénéficie d'études très précises sur l'état des personnels des divers sites, comme d'une évaluation des besoins. Les documents internes présents dans les archives de la caisse régionale, montrent que la direction fait le choix de la transparence très rapidement, ne négligeant aucun des partenaires.

Les documents présentant la fusion sont régulièrement transmis aux syndicats comme aux comités d'entreprise qui peuvent en informer leurs membres. Les projets de restructuration de l'emploi au sein de la future entité sont l'objet de dossiers conséquents, qui peuvent être questionnés par écrit et lors de rencontres, puis négociés en interne. La préoccupation de la direction est d'éviter au maximum un malaise social profond parmi les salariés et les licenciements secs. Accompagner les personnels devient l'exigence d'une politique sociale concertée, qui passe d'ailleurs autant par le Comité d'entreprise que par la négociation syndicale. Le siège bigourdan, qui salarie 159 personnes en 1991, devrait voir cependant les effectifs stabilisés à 160 en 1994, mais avec seulement 43 personnes initialement présentes à Tarbes qui y resteront. Des processus de mobilité sont donc bien un corolaire de cette fusion. À Auch, par contre, les effectifs passeraient de 229 personnes au 31 décembre 1991 à 166 au 31 décembre 1994, soit une perte de 63 emplois. Enfin, à Pau, la baisse est sensible, passant de 291 à 247 salariés, soit un solde négatif de 44. Au bilan, la fusion ne devrait donc impacter que 105 emplois à l'issue du processus sur un total de 1700 salariés, soit environ 6 %.

Le réseau des agences ne serait pas touché. La direction prévoit par contre la transformation de dizaines d'emplois. Le choix se tourne vers une politique de « départs volontaires » négociés, et de préretraites alors facilitées par les dispositifs mis en place par l'État (45 ont été proposées dès 1991). Outre l'emploi, deux objets complémentaires deviennent centraux : la mise en place d'une politique de formation accélérée pour les personnels qui devront changer de fonction en interne ; et un travail sur les avantages sociaux propres à chaque entité qui devront être unifiés. Sur ce second point, la direction aboutit assez vite à des accords par le biais de concertations avec les trois comités d'entreprise. Sur le premier point, les négociations avec les partenaires sociaux sont plus complexes, et la direction se doit d'envisager un plan de formation à court terme qui s'avèrera très coûteux. Le plan de formation 1992-1993 engage pour les deux années 22 millions de francs ; tous les salariés sont concernés, avec un total cumulé envisagé de 11 326 jours de formation, soit une moyenne de presque sept jours par salarié. La bonne mise en route de ces négociations est considérée comme le préalable principal à la fusion et ce d'autant plus que les salariés sont relativement attachés à leur caisse d'échelle départementale. L'ensemble des rapports, courriers ou autres documents des conseils d'administration tendent à montrer que c'est une vraie inquiétude, même si les équipes de direction sont confiantes.

## **La situation de la Caisse du Gers bouscule le processus**

Alors que la dynamique est en cours, un audit de l'inspection générale de la Caisse nationale mené dans le Gers à la fin de l'année 1991 vient précipiter la fusion dans des conditions plus rapides et moins souples que ce qui était attendu. Selon cette mission, la Caisse du Gers a un encours de créances de 7,5 milliards de francs, dont 1,25 milliards douteux, soit 17 % du total (la loi en autorise 5 %). La situation est jugée dans le rapport « très préoccupante ». La caisse régionale se doit donc de couvrir les créances douteuses pour un montant de 709 millions. Mais, « compte tenu de la faiblesse des provisions antérieurement constituées, c'est une dotation nette aux provisions sur l'exercice 1991 de 505 millions de francs qu'il conviendrait de comptabiliser pour couvrir la dépréciation des actifs ». Or la Caisse ne dispose que de 273 millions de francs disponibles. La Caisse nationale devra donc abonder le solde par le biais d'un prêt de 232 millions de francs pour couvrir le delta. Le rapport précise cependant que ce prêt incombera à la future caisse Pyrénées-Gascogne, car il ne se concrétisera que si la fusion est effective.

En cette fin d'année 1991, il est donc acquis pour la mission de l'inspection générale que « cette carence de fonds propres, qui exclut évidemment toute poursuite de l'activité de la Caisse régionale du Gers en tant qu'établissement de crédit isolé, créera pour Pyrénées-Gascogne des exigences de rigueur de gestion particulières et appellera une intervention complémentaire de la Caisse

nationale du Crédit agricole. La situation génère un projet de réorganisation de la Caisse régionale, impliquant notamment une nouvelle politique de l'emploi : départs volontaires, carrières bloquées, développement des CDD, le tout afin de faciliter la restructuration attendue »<sup>5</sup>.

L'urgence s'installe donc dans un processus, qui s'avère désormais plus complexe, le tout afin d'éviter le chaos et la brutalité sociale tant redoutée. La situation était pourtant belle et bien connue de l'ensemble des partenaires qui l'avaient sans doute minorée<sup>6</sup>. La fusion devint injonction de la Caisse nationale. La réaction de la direction de la holding est immédiate, présentée dans un rapport complet intitulé « Mesures d'organisation et de gestion rendues nécessaires par la situation financière de la Caisse régionale du Gers », daté du 19 février 1992. Le texte propose des solutions rapides pour une fusion qui sera effective en juin 1992 sur les bases des projets déjà rédigés et des négociations engagées quelques mois plus tôt. Le directeur Georges Pauget propose une solution juridique pour absorber plus rapidement la situation financière de la Caisse du Gers : l'absorption des caisses pyrénéennes et de la holding Pyrénées-Gascogne par la Caisse régionale du Gers qui retrouvera ainsi une capitalisation nécessaire à son redressement.

Les échanges avec les organisations de salariés se multiplient et débouchent sur un processus plus précis. L'objectif général est réaffirmé : rester un réseau de « proximité » et créer selon les orientations fixées par la Caisse nationale, une « BRPE, à savoir, une banque régionale de plein exercice, une banque apte à exercer dans des conditions économiques performantes tous les métiers associés à notre activité ». Le rapport reprecise que chaque caisse n'a pas de marché suffisant pour y parvenir de façon autonome, d'où une fusion indispensable. En outre, « la Caisse régionale du Gers a en effet au 31 décembre 1991 un ratio de solvabilité inférieur à la norme minimale de 5 % imposée par les autorités monétaires. Le Crédit agricole, « comme la loi bancaire le lui autorise », et après avis des conseils d'administration et des assemblées générales des caisses locales et régionales, impose la fusion. Les nouvelles modalités de gestion seront calquées et imposées à partir d'une expérimentation de la politique bancaire en œuvre dans les Pyrénées-Atlantiques depuis cinq ans et qui donne satisfaction. Le regroupement accéléré permettra de réaliser des économies d'échelle sur certaines fonctions de gouvernance comme cela avait été annoncé, mais tout « en maintenant les trois sites pour préserver l'emploi local ».

L'option définitivement choisie est celle d'un regroupement des fonctions par site. Pau récupère bien le pilotage général de la future entité régionale ; Tarbes la gestion bancaire et informatique (tout en devenant le siège social), Auch la gestion des crédits. Les moyens généraux sont répartis. Pour les personnels, les négociations concernant les départs en préretraites, les ruptures indivi-

5 – Ce rapport est disponible dans le fond d'archives de la caisse régionale.

6 – Cf. Laurent Jalabert, *op. cit.*

duelles de contrat et les projets de formation sont engagées individuellement. Un budget de 14 millions de francs est réservé pour ces opérations pour les années 1992 et 1993.

Deux mois plus tard, le traité de fusion est signé, le 24 avril 1992. La dissolution des Caisses des Pyrénées-Atlantiques, des Hautes-Pyrénées et de la Holding intervient par absorption par la Caisse du Gers, qui change immédiatement de statuts et se renomme Crédit agricole Pyrénées-Gascogne, lors d'une Assemblée générale extraordinaire qui se tient le 12 juin 1992. La nouvelle Caisse est en ordre de marche. Le premier président est le président de la Caisse du Gers, André Fontan (seul candidat) ; les deux vice-présidents sont ceux des deux caisses pyrénéennes, Jean Lagarde et Paul Boué. Le directeur est G. Pauget, qui a dirigé jusque-là la Caisse des Pyrénées-Atlantiques et la Holding CAPG. Le conseil d'administration se compose de sept administrateurs venus du Gers, neuf des Pyrénées-Atlantiques et six des Hautes-Pyrénées, soit 22 membres. Dans ce premier conseil ne siège qu'une femme, Jacqueline Labérou. La Caisse réunit alors 83 caisses locales : 33 dans le Gers, 34 dans les Pyrénées-Atlantiques et 16 dans les Hautes-Pyrénées.

### **La mise en place de la nouvelle caisse régionale (1992-1996)**

La fusion précipitée du premier semestre de l'année 1992 a un impact important sur la structuration de la nouvelle Caisse. La première assemblée générale qui a lieu à Tarbes le 30 avril 1993 ne cache pas aux sociétaires que la situation est délicate. La Caisse enregistre un déficit d'exploitation. Peu aidée par un contexte macroéconomique difficile, elle est fragilisée pour l'essentiel par la situation héritée du Gers et par les contraintes du processus de fusion.

Un rapport du conseil d'administration préparatoire à l'assemblée générale évoque les mesures entreprises pour redresser la situation du Gers où l'année 1992 a été difficile. Plusieurs audits ont conduit la direction à s'écarter du capital de certaines entreprises en difficultés. Par « une politique de persuasion », la Caisse a poussé les coopératives céréalières du département à se regrouper (de treize à sept) afin de réajuster les encours de crédit. Les effectifs au siège d'Auch qui en 1990 étaient de 247 salariés ont été réduits au 1<sup>er</sup> janvier 1993 à 195 emplois. Enfin, les créances douteuses et litigieuses sont passées au peigne fin par les services du contentieux de Pau qui cherchent à retracer l'historique de l'ensemble des dossiers, à la recherche des failles et des meilleures solutions pour limiter les pertes. Une séparation est établie entre les dossiers des particuliers et ceux des entreprises. Si les premiers sont souvent le fruit de recherche d'accords à l'amiable, la politique menée vis-à-vis des entreprises est bien plus ferme. Des listes de sociétés aux contours variés émergent des archives. Dès la fin de l'année 1992, un dossier recense 64 sociétés parmi les cas les plus délicats, majoritairement dans le domaine des activités agricoles. Certains dossiers sont accompagnés de préconisations sur les solutions à envisager : accords à

l'amiable ou contentieux devant les tribunaux de commerce. L'objectif est de liquider dans les deux ans, au plus tard trois ans, l'ensemble des situations.

Le 25 avril 1994, l'assemblée générale se veut plus rassurante et note un redressement déjà bien marqué, avec un résultat net positif de 66 millions de francs, limité par les lourdes charges liées à la fusion, évaluées à 33 millions de francs en 1992 et 50 millions de francs en 1993 et à la mise en œuvre « d'un système d'information unifié » qui a coûté environ 85 millions de francs en investissements. Quant à l'affaire du Gers, elle est, pour le directeur, « en voie de règlement, les derniers dossiers sont au contentieux et relèvent désormais de la justice ». L'encours des créances douteuses et litigieuses en septembre 1993 reste de 2,864 milliards de francs, dont 1,5 milliard dans le seul département du Gers (52 %), le reste dans les deux autres départements, à part égale. À la fin de l'année 1994, l'équivalent de 2,4 milliards relève cependant du contentieux judiciaire avec un espoir de règlement de nombreuses situations (au moins la moitié selon le directeur) dans l'année, ce qui permettrait de stabiliser définitivement la situation. Le 7 avril 1995, l'assemblée générale ordinaire confirme que malgré une conjoncture économique qui impacte l'ensemble du secteur bancaire, les contraintes de la fusion sont désormais dans le rétroviseur et ne devraient plus gêner durablement l'entreprise. Le résultat net est positif (44,2 millions de francs).

En matière d'emplois, le processus de restructuration est quasiment achevé. 286 personnels ont quitté le Crédit agricole Pyrénées-Gascogne. Une partie a été accompagnée : 47 préretraites et 72 départs volontaires soit 119 emplois. Le delta (167 personnes) n'est pas expliqué par les administrateurs dans le détail, mais découle de mouvements divers : retraites, démissions de salariés en quête d'autres emplois, mobilités vers d'autres caisses régionales ou la Caisse nationale. La fusion a donc un impact plus important que prévu en matière de personnel, puisque ce sont 16,8 % des salariés qui ont quitté l'entreprise en trois ans. D'un point de vue bancaire, il est encore trop tôt selon les administrateurs pour mesurer les conséquences de la fusion. Il semblerait selon les premiers résultats que la restructuration a permis de maintenir les parts de marché dans la collecte, mais que par contre on note une légère érosion pour le crédit, particulièrement dans le Gers.

Si l'action de la direction dans ce processus de fusion est très largement accaparée par le règlement des situations anciennes et les contraintes de la restructuration interne, cela n'empêche pas la construction de stratégies de développement nouvelles. Dès 1994, la direction obtient la création d'un Institut de développement Pyrénées-Gascogne, dont l'objectif sera d'accompagner les caisses locales à mieux organiser la collecte comme le crédit, tant auprès des entreprises que des particuliers. Cet institut doit chercher à mieux comprendre les contraintes des territoires, mesurer les points forts et points faibles de ceux-ci, tout en permettant de rendre plus efficaces des stratégies locales. Cet organe, véritable outil de conseil pour les caisses locales, apparaît comme un moyen de se prémunir des risques encourus dans certains ter-

ritoires et comme un instrument prospectif de l'action de la Caisse vers de nouveaux marchés. Il est aussi le signe d'une professionnalisation accrue de l'entreprise. Le déploiement de cet institut, modeste en apparence, est un signal de la volonté de la direction de mieux comprendre et avec plus d'attention son territoire afin de répondre avec un souci de rigueur aux besoins exprimés par ses habitants et entrepreneurs<sup>7</sup>.

L'assemblée générale de 1996 conclut que la fusion est arrivée à son terme. Les créances douteuses et litigieuses sont revenues au niveau autorisé, le CAPG peut se tourner vers l'avenir. La Caisse est alors composée de 65 caisses locales, émanant de trois départements : 31 dans les Pyrénées-Atlantiques<sup>8</sup>, 24 dans le Gers et 10 dans les Hautes-Pyrénées.

## Le développement du Crédit agricole Pyrénées-Gascogne depuis 1996 : affermir la structure régionale

Une fois la fusion effectuée et stabilisée, la Caisse régionale Pyrénées-Gascogne a cherché à conserver sa place de première banque du territoire en consolidant ses positions financières. Elle se veut la banque leader à travers une stratégie à deux étages : le renforcement de ses compétences bancaires (collecte et crédit) ; et une politique d'innovation par des offres de services spécifiques, qui se traduisent par des actions moins centrales et plus dispersées et qui vont nécessiter des investissements et expérimentations forcément plus risquées, mais dont l'objectif est bien de renforcer le positionnement de la Caisse au sein de son territoire comme acteur économique majeur.

Ces ambitions ont été portées par une bonne santé financière et le maintien d'un emploi important, la Caisse va repasser au-dessus des 1700 salariés au début des années 2000, renouvelant largement son personnel, avec 210 embauches en 2001 et 2002, puis plus de 500 entre 2003 et 2005 ; 800 départs sont programmés jusqu'en 2010 compte tenu d'une pyramide des âges vieillissante. Une vaste campagne d'emploi est lancée en 2000, sur des panneaux publicitaires 4x3m : « Le Crédit agricole Pyrénées-Gascogne propose 120 emplois dans la Région. J'hallucine ! Eh oui, ÇA change tout ! »<sup>9</sup>.

TABLEAU 1 EFFECTIFS SALARIÉS DU CAPG (HORS FILIALES) ENTRE 2003 ET 2005

|                    | 1992 (fusion) | 1994  | 2003       | 2004       | 2005       |
|--------------------|---------------|-------|------------|------------|------------|
| <b>Salariés</b>    | 1 700         | 1 406 | 1 774      | 1 783      | 1 799      |
| <b>Dont cadres</b> | (ND)          | (ND)  | 369 (20 %) | 382 (21 %) | 388 (21 %) |

7 – Les archives de cet Institut qui fonctionne pendant une dizaine d'années n'ont pas été retrouvées, ce qui n'a pas permis d'étudier plus à fond le rôle réel de cet organisme.

8 – Quelques modifications de la structure des caisses locales interviennent encore. Ainsi, la Caisse locale de Pau est dissociée en trois entités (Pau Gave, Pau Piémont, Pau Pont-Long), le 20 mars 1992, ainsi qu'au Pays basque avec celle de Bayonne qui est divisée entre Anglet, Bayonne Bas-Adour et Biarritz, le 18 novembre 1992.

9 – *La Dépêche du Midi*, 15 juin 2006

## De bons résultats portés par les activités de collecte et de crédit

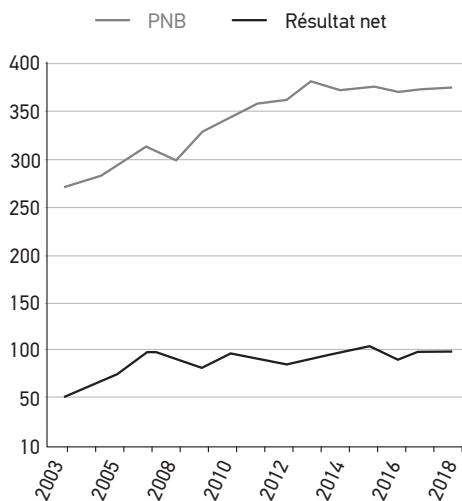
Des audits réalisés par les sociétés Ernst & Young et PriceWaterhouseCoopers pour la période courant de 2000 à 2010, permettent de se rendre compte des évolutions entre la fusion et le nouveau siècle, puis dans la décennie qui a suivi<sup>10</sup>. Les divers rapports annuels fournis par la Caisse elle-même complètent ces études. Le résultat net social annuel croît régulièrement pour atteindre 100 millions d'euros en 2007, date à partir de laquelle il se stabilise annuellement entre 90 millions d'euros et 100 millions d'euros. Le produit net bancaire (PNB), bien que variable d'une année à l'autre se consolide régulièrement, pour atteindre en 2012, un point d'équilibre autour de 370 millions d'euros. Entre ces années et aujourd'hui, le Crédit agricole Pyrénées-Gascogne a donc largement consolidé ses positions, ce qui n'empêche pas qu'il puisse avoir été affecté par la conjoncture. Ainsi, la crise américaine des *subprimes* l'a affecté indirectement en 2008 surtout (baisse du PNB et des résultats), puis en 2009 pour le résultat net. L'emploi diminue alors jusqu'en 2011, tombant à 1 644 salariés, avant de repartir à la hausse pour revenir autour de 1 800 à l'orée des années 2020.

TABLEAU 2 ÉVOLUTION DES RÉSULTATS DU CAPG  
(MILLIONS D'EUROS) (HORS FILIALES)

|      | PNB   | Résultat net |
|------|-------|--------------|
| 2003 | 271,2 | 53,9         |
| 2004 | 280,4 | 64,4         |
| 2005 | 296,1 | 77,5         |
| 2007 | 312   | 100,1        |
| 2008 | 298   | 91,6         |
| 2009 | 327   | 83           |
| 2010 | 340   | 97           |
| 2011 | 355   | 90           |
| 2012 | 363   | 87,5         |
| 2013 | 380   | 94           |
| 2014 | 371,9 | 97,1         |
| 2015 | 373,2 | 104,9        |
| 2016 | 370,0 | 90           |
| 2017 | 374,7 | 100,3        |
| 2018 | 374,0 | 100,0        |

10 – Ces rapports sont pour la plupart disponibles en ligne sur le site Internet du Crédit agricole Pyrénées-Gascogne. Ils sont aussi joints aux procès-verbaux des Assemblées générales dans les archives de la Caisse.

GRAPHIQUE 1 COURBE DES RÉSULTATS (HORS FILIALES) DE LA CAPG  
(EN MILLIONS D'EUROS), DU PNB ET DU RÉSULTAT NET EN 2003-2018



Dans ces résultats, la part des crédits est importante. Ils restent, dans la continuité de sa longue histoire, le point fort de la banque. Elle conserve entre 40 % et 50 % des parts du marché local selon les années (42 % en 2009, 45 % en 2016). Les encours de crédits augmentent régulièrement, atteignant trois milliards d'euros en 2016, ce qui représente environ 50 000 projets annuels ! Les crédits sont davantage tournés vers l'immobilier : en 2005, ils correspondent pour la première fois à plus de la moitié de ceux attribués. En outre, la même année, la part des crédits à la consommation a dépassé celle des crédits accordés à l'agriculture, symbolisant bien le basculement de l'activité. Au niveau de la collecte, la Caisse régionale se place en retrait, avec environ 30 % des parts du marché, malgré une progression régulière. Territorialement, les inégalités historiques se maintiennent, la force de pénétration de la Caisse au Pays basque est inférieure à celle des autres espaces, celle-ci plafonnant autour de 25 % des parts de marché. À l'inverse, elle reste supérieure dans le Béarn et le Gers où, dans certaines zones, elle peut dépasser les 60 %.

Si l'on prend en compte les filiales, les résultats sont plus complexes à déterminer, car la structuration de ces entreprises a été variable dans le temps, et les statistiques disponibles sont incomplètes. Les données cumulées pour les dernières années montrent un PNB supérieur d'environ 100 millions d'euros de ceux de la maison-mère, mais des résultats nets plus aléatoires, les filiales étant soumises à des aléas plus sensibles<sup>11</sup>. La banque continue de représenter entre 75 % et 80 % des activités du groupe. Les résultats de 2017, historique-

11 – Les modes de comptabilité ayant changé et les filiales ayant évolué, il est difficile de porter des éléments sur la durée.

ment hauts, contrastent avec ceux de 2018, moins importants, en raison de très importants investissements dans certaines filiales<sup>12</sup>.

TABLEAU 4 ÉVOLUTION DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DU CAPG ET DE SES FILIALES (MILLIONS D'EUROS)

|                     | 2015 | 2017  | 2018  |
|---------------------|------|-------|-------|
| <b>PNB</b>          | 439  | 471,9 | 435,4 |
| <b>Résultat net</b> | 116  | 135,0 | 96,7  |

Enfin, la Caisse multiplie les services bancaires. Précurseur depuis longtemps sur ce plan, la banque a pour objectif de conserver son avance sur ses concurrents régionaux, en accentuant notamment son plan de déploiement sur l'usage des nouvelles technologies de communication notamment. Elle a contribué en 2001 à la création du groupement d'intérêt économique (GIE) Synergie avec sept autres caisses régionales, leaders du secteur. L'objectif affiché est, par le biais d'outils automatisés, notamment sur les guichets automatiques, et ce dès 2006, de permettre aux clients d'effectuer seuls des opérations aux heures de fermeture (dépôts de chèques par exemple), afin de faciliter les activités de conseil dans les agences. Le but est de ne plus encombrer les guichets des opérations courantes. Il s'agit de façon assez précoce d'introduire une nouvelle culture bancaire auprès des clients.

Ces données se traduisent aussi par une politique tournée vers les entreprises. Une enquête diligentée par la Caisse auprès d'un cabinet privé sur l'empreinte territoriale de la banque et publiée en 2017 (s'appuyant sur les chiffres des dix dernières années) révèle que la Caisse, par ses aides ou crédits concédés aux entreprises, contribuerait à plus de 5 % des emplois du territoire. Les dispositifs sont ici variables au fil de la période. Certains sont conçus à long terme (cinq à dix ans), d'autres plus ponctuels (un an à trois ans). Ces offres sont soumises à des aléas conjoncturels assez importants qui peuvent pousser la banque à les transformer, les adapter ou tout simplement les faire disparaître<sup>13</sup>. Un exemple peut être cité. Souhaitant accompagner l'essor du tourisme dans le territoire, la Caisse crée en 2012 une « banque du tourisme », à savoir une caisse locale professionnelle. En 2017, un plan spécifique « filière neige » est déployé, en faveur du secteur hivernal (stations de ski). De même, la banque octroie régulièrement des crédits aux collectivités propriétaires des domaines skiables depuis les années 1960-1970. Il s'agit à la fois d'une action de conseil, mais aussi une politique d'aide directe aux acteurs de la filière, dans la perspective d'une transition vers « l'activité 4 saisons » dans une dynamique de développement durable. La préoccupation de coller au territoire dans sa spécificité et dans

12 – Ses résultats permettent de soutenir les filiales en cas de difficultés, comme ce fut le cas au moment de la crise espagnole du début des années 2010 pour sa filiale Bankoa.

13 – Cela rend difficile son suivi par l'historien, et ce, d'autant plus que les archives, désormais numériques, sont très dispersées.

un secteur complexe et difficile, est ici une politique relativement risquée et audacieuse, signe d'une implication territoriale majeure.

## Redéfinir le territoire régional

La fusion a aussi un impact sur les caisses locales qui vont être transformées dans leurs circonscriptions, en raison le plus souvent de phénomènes démographiques. Réadapter la taille de ces caisses aux nouvelles réalités de la population des territoires qu'elles couvrent est une constante de la politique de l'entreprise. Entre 1992 et 2006, la caisse régionale est passée de 74 caisses locales à 59. Comme par le passé, ces transformations ne signifient pas l'abandon des espaces concernés. Au contraire, elles s'accompagnent du renforcement du réseau des agences bancaires. Afin de soutenir les offres de proximité, la direction cherche à conserver son empreinte territoriale. À aucun moment, le réseau n'est remis en question. Mieux, trois plans d'investissements triennaux (environ 15 à 17 millions d'euros chaque année) en 2003-2005, puis en 2006-2009, et 2018-2020 confirment que le but central est de créer des « agences dites de conquêtes », autrement dit de maintenir, voire de développer le maillage territorial (30 % à 60 % de l'investissement de la caisse selon les années). Ces sommes sont alors tournées vers la densification du réseau urbain, surtout en 2006, la Caisse ayant ici des parts de marché inférieures de par son histoire.

Une « banque privée », dédiée à la gestion de patrimoine, est aussi créée, d'abord à Bayonne en 2006, puis Pau, Auch et Tarbes, jusqu'en 2012. Un centre d'affaires ouvre à Auch en septembre 2018 ; un ensemble plus ambitieux est créé à Biarritz en 2020 pour les TPE-PME, « Le connecteur », pour 50 millions d'euros en fonds propres (centre d'affaires, pépinière de start-up, formation en numérique avec Microsoft, etc.). C'est aussi l'époque où la caisse régionale multiplie les « Points verts » en zone rurale, des guichets automatiques mis en place depuis les années 1990 chez les commerçants dans les villages isolés ; 91 au total fonctionnent en 2010<sup>14</sup>.

Cette modernisation passe aussi par un investissement récurrent dans le domaine de l'informatique, tradition bien ancrée de la culture d'entreprise. En 2011, la Caisse crée l'une des premières agences en ligne, baptisée *TOOKAM* ; elle est la première Caisse régionale du groupe à proposer « tchat » et visioconférence à ses clients en direct et à la demande. Elle entre de façon rapide dans les réseaux sociaux. Dans la continuité, des conférences mensuelles baptisées « Universités 3D » permettent aux clients de communiquer sur les réseaux avec des spécialistes de la finance. En 2012, le site « Le fil.com » et ses services sont totalement mis à jour. Autrement dit, aucun territoire n'est laissé de côté, et la mise en œuvre de services numériques permet de maintenir le lien

14 – La création des « points verts », aujourd'hui « Relais CA », date de 1988.

avec les clients – même ceux très isolés –, soit par le biais des « points verts » de façon physique, soit par le biais des réseaux à distance.

## L'international : une banque transpyrénéenne ?

Parmi les nouvelles initiatives, dès 1991, en pleine préparation du processus de fusion, les administrateurs envisagent la possibilité pour la banque régionale de créer une entité susceptible de partir à la conquête du marché espagnol, et notamment du Pays basque. Cette dynamique est envisagée par la constitution d'une petite équipe de deux personnes qui, à ce moment-là, travaille, en lien avec l'université Deusto de Bilbao et la Chambre de commerce de Bayonne, à l'idée de développer une activité bancaire pour la gestion de certaines clientèles plutôt aisées, et pour le financement de PME et PMI basques, sur le sol espagnol. Les études s'avérant prometteuses, les deux salariés sont chargés de négocier les premières perspectives de coopération avec des organismes bancaires de l'autre côté de la Bidassoa. Entre 1993 et 1995, alors que la consolidation de la Caisse Pyrénées-Gascogne est pratiquement terminée, un investissement conséquent est décidé, par la prise de participation à hauteur de 50 % au sein d'une société espagnole, la société de Bourse Mercagentes (convention signée en 1993). Une société de gestion de SICAV est alors créée en Espagne le 1<sup>er</sup> janvier 1996 (Crédit agricole Mercagestion), et une succursale ouvre discrètement ses portes à Bilbao en avril 1996, mettant à disposition des clients l'ensemble des services bancaires, le tout en raison d'une forte demande, relativement inattendue. En cinq ans, comme l'indique le bilan de décembre 1998, la succursale gère l'équivalent d'un milliard de francs de capitaux, prévoyant un équilibre d'exploitation pour l'année suivante. Prudent, car souhaitant surtout mieux connaître le marché espagnol, le CAPG se contente de procéder à de la collecte, résistant aux sollicitations des demandes de crédit.

Au début de l'année 1997, en février, une nouvelle opportunité survient. Le *Banco Industrial de Guipúzcoa*, fondé en 1975 à San Sebastian, met en vente 50 % de ses actions. Cette acquisition permet d'envisager pour le CAPG la prise en charge d'un véritable réseau de distribution dans les provinces basques, avec 35 agences, la Navarre et dans la Rioja, soit un bassin de trois millions d'habitants. La configuration territoriale fait le pendant de celle de la caisse régionale, mais le bassin industriel est ici plus important et la croissance alors particulièrement forte (5 % par exemple en 1998). En outre, c'est aussi l'occasion de donner aux actions menées avec succès depuis cinq ans une nouvelle ampleur.

Dès lors, une offre publique d'achat est lancée, d'ailleurs contrainte par la loi. La négociation dure jusqu'au mois d'octobre 1997, le CAPG étant soumis à la concurrence de la *Caja Rural* espagnole qui finira par renoncer. Suite à l'OPA, la banque est renommée Bankoa et devient une filiale. En 2003, le réseau s'est élargi à 43 agences sur le territoire et un développement régulier, porté par la collecte et l'accès au marché des crédits. En 2006, la succursale de Bilbao

est intégrée au groupe Bankoa. En 2009, le CPAG détient 95 % du capital et Crédit agricole SA 5 %. Vingt ans après son acquisition, Bankoa a épousé le modèle de la maison mère : une banque de proximité ouverte aux comptes de dépôt, une banque de crédit (immobilier et consommation), un panel très large de placements d'épargne ou de fonds d'investissement, une banque privée, un service immobilier etc. Bankoa a cependant vu certaines de ses activités impactées par la crise espagnole au seuil des années 2010 et a fermé quelques agences. Pour autant, ce retrait prudent n'empêche pas l'ouverture d'une agence à Madrid en 2014, et le retour des bénéfices dès 2017.

## Conclusion

La fusion des trois caisses régionales ayant donné lieu à la naissance au CAPG a permis la naissance d'un nouvel acteur économique majeur du territoire. La force de cette caisse (si on mesure son emprise sur sa domination du marché bancaire des trois départements) vient peut-être du maintien d'une culture mutualiste dans son administration, avec une forte présence du monde agricole. En 2005, dix ans après la fusion, seize administrateurs de la Caisse régionale sont agriculteurs sur un total de 22 ! Depuis cette date, la composition du conseil d'administration a quelque peu changé, mais, en 2014, c'est à nouveau un agriculteur du Gers, Marc Didier, qui est élu président. En 2015, une enquête interne révèle que 57 % des 938 administrateurs des caisses locales sont agriculteurs auxquels s'ajoutent 61 retraités agricoles (6 %), ce qui revient à dire que les deux-tiers des administrateurs viennent du monde agricole ! Plus largement, la culture d'entreprise du CAPG a conservé l'esprit mutualiste des origines et le revendique. En 2018, 78 % des clients majeurs du CAPG sont sociétaires de la Caisse, taux le plus élevé des caisses régionales du groupe, un signe incontestable de l'ancrage territorial mais aussi et surtout de la volonté des clients de devenir membres de leur caisse locale. Ce chiffre, est en augmentation spectaculaire et témoigne de l'attachement au mutualisme.

TABLEAU 5 NOMBRE DE SOCIÉTAIRES ET CLIENTS DU CAPG EN 2012 ET 2018

|             | Sociétaires | Clients | Rapport des clients aux sociétaires |
|-------------|-------------|---------|-------------------------------------|
| <b>2012</b> | 282 248     | 554 616 | 50,8 %                              |
| <b>2018</b> | 408 633     | 597 962 | 72 %                                |

Consciemment ou inconsciemment, il indique le lien durable et une forme d'appropriation par le client de sa banque. « Le sociétaire ne doit pas être confondu avec un actionnaire [...]. Il n'existe pas d'actionnaires. Une banque coopérative n'est pas à la recherche de profit pour ses investisseurs. L'objectif principal est de répondre aux besoins de la communauté de sociétaires sur le

long terme, et globalement à l'ensemble des habitants du territoire. »<sup>15</sup> Le CAPG se présente comme une banque de services avant tout. La gouvernance reste marquée par ces fondements. Le principe « un sociétaire, une voix » s'applique annuellement lors des assemblées générales – ce qui ici dissocie totalement le principe du mutualisme de celui de l'actionnariat – devant lesquels présidents et équipes de direction, localement comme à l'échelon régional, doivent rendre des comptes. La bienveillance des assemblées est certes présente aujourd'hui encore comme elle l'a été par le passé, mais les sociétaires peuvent intervenir, individuellement ou collectivement, et peuvent s'exprimer librement. Si ce principe est devenu plus théorique que réel, compte tenu du nombre de sociétaires, il n'exclut pas le lien direct entre les sociétaires et leur gouvernance, notamment dans les caisses locales.

Cela ne signifie pas pour autant que le modèle de gouvernance n'ait pas changé. La Caisse a basculé dans des activités bancaires bien plus larges, comme elle a su glisser vers des activités de service pour le territoire très diversifiées<sup>16</sup>. En ce sens, la direction exécutive est tout entière tournée vers une modernisation de ses activités plus adaptées au contexte économique mondial, sans doute aussi l'une des clefs de son succès. C'est certainement cet équilibre entre esprit mutualiste et gouvernance moderne qui fait de cette caisse le leader des départements qu'elle couvre.

15 – Rapport de gestion 2018 du CAPG, 2019, p. 7. Disponible, [https://www.ca-pyrenees-gascogne.fr/Vitrine/ObjCommun/Fic/PyreneesGascogne/Binaires/PDF/869\\_qui-sommes-nous\\_RapportAnnuel-2018.pdf](https://www.ca-pyrenees-gascogne.fr/Vitrine/ObjCommun/Fic/PyreneesGascogne/Binaires/PDF/869_qui-sommes-nous_RapportAnnuel-2018.pdf)

16 – Cf. Julien Batac, Vincent Maymo et Valérie Pallas-Sariel, « Entre mutualisme et capitalisme : le modèle de gouvernance hybride du groupe Crédit agricole », *Revue internationale de l'économie sociale*, mai 2008, n° 308, p. 23-24.