

## INTRODUCTION

1878 : naissance de la première Banque Populaire française à Angers ; 2008 : le groupe Banque Populaire, c'est 18 Banques Populaires régionales, plus de 7 millions de clients, 3,4 millions de sociétaires et plus de 40 000 collaborateurs.

Ce livre est la mise à jour d'un premier travail édité en 1997, *Histoire des Banques Populaires de 1917 à 1973*, réalisé dans le cadre d'un doctorat d'histoire économique. L'évolution récente, ces dix dernières années, de ce groupe bancaire mérite de remettre en perspective les travaux effectués qui, revus et complétés, permettent d'affiner l'analyse de l'évolution des Banques Populaires. Étudier cette évolution, c'est mettre en valeur leur capacité à s'adapter très vite aux opportunités qui se présentent, mais aussi, certaines de leurs faiblesses structurelles. La décentralisation du pouvoir et la diversité de leur réalité économique sont tout à la fois leur force, leur souplesse et les freins de leur développement, notamment sur le marché des particuliers. Leurs différences, leur pluralité leur permettent d'intégrer des entités différentes, d'origines mutualistes ou non, bancaires ou non, tout en préservant les identités et les marques. Elles ont créé, depuis cent trente ans, un modèle qui leur est propre. Mutualiste, décentralisé et fédéral, le groupe Banque Populaire a construit son modèle au fil des épreuves et des opportunités, se perdant parfois dans les choix mais restant toujours fidèle à ses origines et ses principes fondamentaux. Farouchement attachées à leur indépendance, les Banques Populaires créent une dynamique d'innovation, d'adaptation et d'intégration tout à fait spécifique. Elles fondent la Caisse Centrale en 1921, s'approprient la réforme de l'État et la création de la Chambre Syndicale en 1929, intègrent le Crédit Hôtelier en 1936, puis la CASDEN en 1973, puis en 2000, elles construisent un véhicule coté, Nataxis, pour le fusionner avec une filiale des Caisses d'Épargne, donnant naissance à Nataxis ; enfin, elles absorbent

une partie du réseau HSBC en leur laissant leur particularité et complètent leur restructuration en rachetant Foncia. Banques de proximité, elles restent fidèles à leurs clientèles historiques malgré les difficultés, faisant preuve de persévérance, se projetant sur le long terme. La contrepartie culturelle de cet engagement, c'est leur difficulté, dès les années soixante, à s'adapter au marché des particuliers. Du rôle social que l'État leur a octroyé dès 1919 et jusqu'à la fin des guerres de décolonisation, elles ont gardé une conscience et une responsabilité vis-à-vis de leur sociétariat et de leur environnement. Elles inscrivent dans leur action, sans être des œuvres de bienfaisance, un ensemble de valeurs qu'elles essayent de partager entre elles, avec leurs filiales et les entités qu'elles intègrent sous leur marque. Dans leurs relations, et parfois leur concurrence naturelle, leurs contradictions, leurs erreurs, elles apprennent à renforcer leur solidarité en créant un fonds de garantie collective, en adaptant les structures de gouvernance et en fusionnant tout au long de leur histoire, passant de 100 banques en 1927 à 18 banques en 2008.

Relater l'histoire des Banques Populaires, c'est mettre en valeur les caractéristiques d'un groupe tout en considérant sa pluralité à travers les différentes entités qui le composent. La dénomination de ces banques soulève, à elle seule, une première problématique. En effet, que doit-on comprendre par « Banque Populaire » ? En 1917, le terme de « populaire » est restreint à certaines catégories socioprofessionnelles, à savoir les artisans, commerçants et les petites et moyennes entreprises. Les Banques Populaires se distinguent tout à la fois par leur caractère économique et par leur caractère social. L'industrialisation du XIX<sup>e</sup> siècle fait naître un sentiment de crainte chez les classes moyennes et le besoin de s'adapter et de se défendre. Parallèlement au développement de la grande industrie et des premiers grands magasins, les artisans et commerçants rencontrent de nombreuses difficultés à résister à cette nouvelle forme de concurrence, d'autant que l'accès au crédit leur est difficile, sachant qu'ils ne peuvent apporter les garanties nécessaires. La forme mutualiste des Banques Populaires répond à ce handicap. Leur mouvement n'est pas isolé. Il complète très justement le rôle et l'action assurés par le Crédit Agricole envers le monde rural. De même, les promoteurs français s'inspirent des différents exemples existant en Europe, notamment en Allemagne et en Italie. Au XIX<sup>e</sup> siècle, les divergences entre promoteurs l'emportent sur le sentiment d'appartenance à un mouvement. À ce retard s'ajoute la faible mobilisation des classes moyennes qui, dans les premiers balbutiements de leurs organisations, ne s'intéressent que très peu aux Banques Populaires. Face aux difficultés du mouvement,

les hommes politiques imposent l'idée de constituer, comme pour le Crédit Agricole, un groupe de banques à l'initiative de l'État. La loi de 1917 est la charte constitutive des Banques Populaires modernes. Ce texte officialise leur existence et détermine leur mode de fonctionnement. Mais ces banques sont constituées et dirigées par des artisans ou des commerçants attachés à leur indépendance et chez qui l'esprit d'entreprise prime avant tout. De ce fait, ce contrat social ne se réalise pas sans difficulté. Les premières années d'expansion sont remarquables. Le développement du groupe et son esprit d'indépendance poussent les Banques Populaires à s'adapter, s'organiser ; c'est la création de la Caisse Centrale. Mais peu à peu les banques rencontrent des difficultés insurmontables, ce qui incite l'État à revoir les statuts et leur fonctionnement. En 1929, afin d'instaurer une discipline de groupe, il facilite la constitution d'un organisme de représentation, la Chambre Syndicale. Par ses interventions, il espère combler aussi les insuffisances de l'initiative privée. Ainsi, la loi de 1917 impose une unification des statuts. Par la suite, la loi de 1929 institue un organisme de centralisation et lui donne tous les pouvoirs sur les banques. Les Banques Populaires sont dès lors enfermées dans un carcan juridique et administratif. De nouvelles relations s'établissent entre la Chambre Syndicale et les banques, mais aussi entre ces dernières, car, tout en maintenant une certaine complémentarité et une collaboration, la concurrence persiste et stimule leurs activités. Les Banques Populaires sont limitées, par l'insuffisance de leurs ressources, dans l'octroi de prêts aux entreprises. Cette carence est surmontée progressivement à partir de 1938, au moment où les banques retrouvent un certain équilibre financier. Leur ouverture progressive, vers les fonctionnaires puis vers les professions libérales et, enfin, vers les particuliers, transforme leurs activités et leur permet, par l'accroissement des ressources d'emprunt, de soutenir l'activité des PME.

\*\*\*

Une étude chronologique est indispensable pour la compréhension des différentes étapes de l'évolution des Banques Populaires. La période de 1917 à 1928 correspond aux premières années d'activité des banques. Les débats et le vote de la loi de 1917 soulignent les difficultés à mettre en place des banques mutuelles destinées aux petites entreprises. Le développement rapide de ces établissements et leurs faiblesses expliquent les raisons de leur échec. De la création de la Chambre Syndicale à la fin du conflit mondial, en 1944, l'État, contraint par les difficultés des banques, révisé les statuts du groupe. Progressivement, et par étapes, il intervient pour consolider les banques et

leur permettre de se développer. À la veille de la Seconde Guerre mondiale, les Banques Populaires trouvent enfin un relatif équilibre, mais celui-ci est chargé de contradictions particulièrement en ce qui concerne le fonctionnement de l'institution. La période 1945-1973 correspond à la fois à la remise en question du rôle de l'État dans l'économie et à l'affirmation de puissantes organisations émanant des classes moyennes. Dans ce contexte, les Banques Populaires amorcent une grande étape de leur construction en s'imposant dans l'économie, en s'ouvrant sur de nouveaux marchés, et en remettant en cause le centralisme. De 1974 à 1999, la fracture provoquée par la crise économique remet en question les grands équilibres. C'est aussi pour les Banques Populaires la course à l'innovation pour la conquête du marché des particuliers. L'étude se termine sur leur remarquable résistance à la crise bancaire des années 1990, à leur ouverture à l'internationale, et aux premières opérations de croissance externe. Le recul historique ne nous paraissant pas suffisant, c'est à travers le témoignage de Philippe Dupont, président du groupe Banque Populaire, que nous avons choisi d'analyser les transformations importantes de ces dix dernières années.