



Association des
Ancien(ne)s
du Crédit Coopératif

Assemblée Générale Ordinaire 16 mars 2016

Débat (2ème partie)
Les conditions du succès de la présidence de Jacques Moreau
1974/1992

Une situation désastreuse

- des risques à provisionner représentant 7,5 % des encours soit 460 MF dont seulement 60 MF autofinancés
- une prise en charge par l'État qui tarde
- une redevance à verser limitant :
 - le renforcement des fonds propres
 - la rémunération des sociétaires

UNE INTERROGATION SUR LA CAPACITE DU
CREDIT COOPERATIF A SURVIVRE EN AUTONOMIE

L'attitude de l'État

- 1973 à 1978 : l'État accompagne la sortie de crise
 - élargissement du champ d'intervention : ASS, CP et CMM
 - accepte l'abandon de créance et laisse échouer l'accord BP/CC (1978) malgré ratios prudentiels 1979
- 1979 à 1986 : l'État utilise et appuie la C4 =>
 - une croissance des encours grâce aux bonifiés
 - autorisation d'ouvrir de nouveaux guichets
- 1987 à 1992 : l'État se retire
 - fin des bonifiés puis de la garantie de l'État
 - stagnation des encours et baisse des effectifs

La dynamique du développement de l'activité

Quatre autres intervenants (5 à 10' chacun)

- ♦ Patrick Lopez : environnement financier et contraintes associées
- ♦ Claude Gury : l'informatique vecteur de la transformation du Groupe
- ♦ Anne Colombel : une maîtrise des risques indispensable
- ♦ Jean-Jacques Poriel : une gestion active des ressources humaines

Puis UN DEBAT AVEC VOUS TOUS

Développement conséquent de l'activité originelle : le MLT

Encours x 1,7 entre 1973 et 1992 (en € constants), mais stagnation à compter de 1989

Deux secteurs emblématiques à forte croissance

- DIS surtout avec Leclerc et malgré la fin des COOP
- EQS porté par les associations et les CP, puis élargissement à toutes les associations

Apport des coopératives financières et coop de PMI :

- SCCR (1976)
- SOMUDIMEC (1979)

Comment cela a-t-il été possible ?

Apprentissage réussi du métier de banquier :

- crédits CT et portefeuille (loi Dailly)
- collecte au bilan et hors bilan (FCP dès 83 - CCFD)
- création d'agences x 3 de 1980 à 1992 → de 12 à 36
- services innovants pour capter clientèle de masse :
prél. Syndicaux (79), Astel (85), Coopatel (85)
- offre compétitive pour gérer les moyens de paiement
(OCR, SIT, Ch. Comp.) - réf. LECLERC
- développement de la RBT + synergie siège-réseau sur
le MLT (EQS+UFCC+COOPEREM)

Comment cela a-t-il été possible ?

- l'héritage des choix Lacour sur associations et banque recentrés sur l'ES dès 1974 par J Moreau
- la fidélité et l'implication du personnel
- la personnalité de Moreau, ses écrits sur l'ES
- le statut coopératif => non rémunération des parts 'A'
- la fidélisation des familles de clientèle en respectant leur autonomie voire en renforçant leurs outils et en développant la vie coopérative : CR, AGR, journée des sociétaires
- la maîtrise des effectifs et des frais généraux via le levier informatique

Une stratégie à résumer ?

Culture intensive :

- recentrage sur la coopération puis l'économie sociale
- relation bancaire totale (RBT)

Décloisonnement à l'intérieur du Groupe :

- via le réseau BFCC devenant le réseau Groupe
- via fusion/absorption des établissements spécialisés (HBC, UCEL, CEC) par la BFCC (1989)

Saisie de nouvelles opportunités via la création du statut d'affilié à la C4



Association des
Ancien(ne)s
du Crédit Coopératif

ENVIRONNEMENT FINANCIER ET CONTRAINTE ASSOCIEES

Environnement financier

Niveau élevé des taux d'intérêt :
(T4M ou taux moyen du marché monétaire)

- 12,91 % en 1974
- 15,32 % en 1981
- 7,98 % en 1987

Environnement financier

- Contrôle des prix
- Encadrement du crédit
- Aide de l'État au financement de l'économie :
FDES et prêts bonifiés
- Une économie administrée et poids important de la direction du Trésor

Environnement financier

À partir de 1984 mise en place d'une politique de libéralisation des marchés financiers en s'inspirant de celles en vigueur aux USA et en Grande Bretagne :

- création du MATIF
- suppression du contrôle des prix
- suppression de l'encadrement du crédit
- ...

Faits marquants pour le Crédit Coopératif

La loi bancaire de 1984

Alors que la C4 est un établissement spécialisé M. Moreau opte pour le statut de banque dont le potentiel d'activité est plus important.

Il devient le premier président de l'AFEC (Association Française des Établissements de Crédit),

Faits marquants pour le Crédit Coopératif

Dès l'été 1984 la direction du Trésor annonce que l'État souhaite supprimer les prêts bonifiés à marge forfaitaire.

Les prêts bonifiés seront supprimés progressivement à partir de 1989.

La garantie de l'État pour les emprunts obligataires de la C4 est supprimée en 1988 d'où un renchérissement du coût des ressources longues.

Faits marquants pour le Crédit Coopératif

- Relations C4 et Crédit Maritime.
- En 1976, publication d'un décret définissant la mission de la C4 auprès des CRCMM dont les compétences sont élargies.
- Création en 1984 de la Société Centrale du Crédit Maritime Mutuel fédérant les CRCMM.
- Le siège de la SCCMM s'installe rue du Rocher dans le 8^e à Paris.

Faits marquants pour le Crédit Coopératif

- Création en 1983 des premiers FCP offrant des rémunérations importantes dans un contexte de taux élevé.
- Création des OPCVM de partage avec Faim et Développement.
- Création de la salle de marché (1986/1987).
- Création du MATIF et achat d'une place de négociateur.

Faits marquants pour le Crédit Coopératif

- Émission de titres participatifs en 1986 à caractère de fonds propres complémentaires pour 150 MF et de titres subordonnés en 1988 pour 200 MF.
- Émergence des aléas financiers et adaptation à la gestion de ces nouveaux risques (étude ressources/emplois débouchant sur dispositif ALM).

Faits marquants pour le Crédit Coopératif

- Première opération de simplification des structures en 89. La BFCC absorbe CEC, HBC, UCEL.
- Mission d'organisation du cabinet Bossard en 1989 en vue d'accroître le niveau des performances avec comme conséquence la mise en place d'un plan social. Entre 1988 et 1991 le PNB diminue.

Environnement financier

Quelques chiffres sur les résultats du Groupe
(en millions € constants - valeur décembre 2015)

	1978	1981	1984	1989
PNB	85	92	138	136
Résultat brut	16	19	41	10
Résultat net	3	4	6	8



Association des
Ancien(ne)s
du Crédit Coopératif

L'INFORMATIQUE

VECTEUR DE TRANSFORMATION

DU GROUPE

INFORMATIQUE 74-92

- ♦ 74-78 : remise en ordre administrative des services, réorganisation de l'informatique
- ♦ 79-83 : réorganisation du Groupe et accompagnement au développement du réseau BFCC
- ♦ 84-88 : schéma directeur informatique, développement des services télématiques et déploiement des outils bureautiques
- ♦ 89-92 : fin restructuration du Groupe et développement du rôle d'organe central de la C4

1974 - 1978

Mise en ordre de marche

- Regroupement des moyens dans une même direction
 - PAG, RPG
 - Migration NCR → BULL
- Constitution d'un fichier central clients Groupe (ICC)
- Recrutement massif de nouvelles compétences
- Choix d'une informatique répartie : commande de mini-ordinateurs pour équiper les établissements (Mini 6)

1979 - 1983

Réorganisation et décollage

- Équipement agences et unités siège : Mini 6, Micral 90, L/T chèques, microfiches
- Regroupement des établissements à Nanterre : C4, BFCC, HBC, UCEL, ICP, CEC, CMT...
- Lancement nouveaux produits & services : cotisations synd, CCR, CCFD, création équipe projets spéciaux au DOI
- Lancement d'un schéma directeur informatique

1984 - 1988

Schéma directeur, videotex, bureautique

- Ptf bancaire : SCI, 1/2 produits Sopra, système agence, 200 Q400, formation 900 personnes
- Adhésion SIBES, CFONB, OCR Nantes, Scénario 3, CREIC
- Lancement nouveaux produits & services : Astel (85), Coopatel (85), FCP (83), SICAV, ETEBAC, offre monétique (CIRRA, Experian)
- Traitement de texte, tableurs, courrier électron

1989 - 1992

Développement des flux

- C4 participant direct au SIT : flux BFCC, 8 CRCMM, EDEL
- Création et sous-traitance informatique de la banque EDEL affiliée à la C4 (91)
- Raccordement réseaux RELIT, SWIFT, TBF
- Création d'EFITEL (facturation des prestations informatiques du GIE USCC)
- Absorption de HBC, UCEL, CEC par la BFCC

1975 - 1992

Indicateurs d'activité

Indicateurs	1974	1978	1983	1987	1992
CAV BFCC	7 860	10 000	16 000	31 400	72 000
Opérations interbanc. en Mop/an			11,0	26,3	34,0
Prêts gérés		45 200	48 000	52 000	70 000
Porteurs OPCVM	0	0	1 000	11 000	29 000
Astel nb doss.	0	0	0	3 390	25 000
Abonnés CPL	0	0	0	880	2 000
Util. ETEBAC	0	0	0	10	520

1975 - 1992

Investissements informatiques

Montants act. en K€2014	1978	1983	1987	1992
Dépenses inf. (FI)	7 467	7 310	19 094	16 681
PNB		135 000	149 000	137 000
FI / PNB (%)		5,41	12,81	12,17
Nb agences	14	24	35	42
Nb salariés	788	941	1 166	1 004

1974 - 1992

Facteurs de succès

- Bonne anticipation des transformations du paysage bancaire (loi bancaire de 1984)
- Restructuration du Groupe autour de la C4 - organe central - et du réseau de la BFCC - RBT
- Exploitation stratégique du statut d'organe central de la C4 (CFONB, CNC, GSIT, TBF ...)
- Utilisation des nouvelles technologies comme outil de développement commercial (Astel, Coopatel, Coopatrans, Monétique, CCFD, CCR, EDEL ...)
- Grande confiance des dirigeants dans la capacité des équipes à relever les défis avec des moyens limités => personnel très motivé



Association des
Ancien(ne)s
du Crédit Coopératif

LA MAITRISE DES RISQUES

Le constat : son insuffisance avait coûté cher

Insuffisante... maîtrise des risques constatée en 1973

- 6 risques unitaires élevés décidés par la DG
- créances douteuses = 7,5 % des encours soit 6 fois les fonds propres
- tentation permanente du soutien abusif = lié à la forme coopérative ?
- tentation de la banque d'affaires
- de multiples décideurs plus ou moins autonomes

La refonte de l'analyse des risques MLT

L'apport de Michel Pigeon venu du Crédit National

- mise en place de grilles d'analyse (TBR)
- rapport d'étude-type adapté / secteur clientèle
- circuits de décision formalisés
- création de comités de crédits
- mise en place d'un clausier de garanties
- ratios physiques / ratios financiers par coopérative de commerçants

Une seule politique de crédit Groupe

Automatisation de la notion d'encours groupe

- ICC : Identifiant Crédit Coopératif (1976)
- AOC : Fiche de suivi d'avancement des dossiers de crédit (1977)
- Fiche de synthèse client (1978)

UNE BASE POUR LA MEP DE LA FUTURE RBT

Des choix stratégiques

- Maintien autonomie suivi engagements CT jusqu'à la nomination de A. Le Lidec
- Fin des prises de participation directes
- Politique de développement fonds de garantie et des outils propres aux mouvements : FEC, FGDOSS...
- Création d'outils de fonds propres (IDES)
- Création de comités spécialisés facilitant les échanges sur les dossiers communs
- Nouveaux ratios CB de division des risques : 1979, 1985 et surtout 1990

Une prime de risque maîtrisée

Différenciée par type de crédit :

- moyen long terme/court terme
- crédit bail mobilier, immobilier

Différenciée par secteur de clientèle :

- marchand : SCOP, DIS, PMI
- non marchand : EQS, Collectivités publiques

Selon les années, de 4 % jusqu'à 13 % du PNB dans les années 1983/86

Des dossiers lourds très honorablement maîtrisés

Aoip, Coop hlm, Coop, Codec, Codhor, Voa, Manufrance
Pantashop

Le poids politique des mouvements a été canalisé

Le poids du gouvernement a pesé : Ciri, Codefi, Ciasi

Une exception : Rochebrune dont le Pdg Régis était
administrateur, vice-président de la C4

Création du secteur des Affaires difficiles (AFS) pour
libérer les commerciaux et les services clientèles



Association des
Ancien(ne)s
du Crédit Coopératif

UNE GESTION ACTIVE DES RESSOURCES HUMAINES

Les hommes, la formation

Quelques repères chiffrés

	1973	1974	1987	1992	1994
Effectifs globaux	558	651	1 166	1 004	1 085
Effectifs Siège	378	401	686	500	
Effectifs Réseau	180	250	480	504	

Les hommes, la formation

Les effectifs

de 1973 à 1974 : forte croissance + 17 %

de 1974 à 1987 : + 79 % au global (*réseau* + 115 %)

de 1987 à 1992 : - 15 % au global (*changement de nature du Groupe, Plan social*) *réseau* : + 11 % *siège* : - 35 %).

Le réseau

1980 : 33 %

1987 : 41 %

1992 : 50 %

L'encadrement

1980 : 34 %

1992 : 46 %

2000 : 50 %

La formation

Des efforts significatifs dès 1983/1984, puis avec le schéma directeur 1986/1987

- Obligation légale : 1,50 % de la masse salariale
- Niveau atteint 1984-1988 : 7 à 8,5 % de la masse salariale

Actions mises en place :

- Formations diplômantes : BP banque, ITB (concernera 10 % des effectifs)
- 1982 - 1984 mise en place du NPC (*nouveau plan comptable*) pour tous les chargés de clientèle et Directeurs d'agence (cycles de 3 à 5 jours sur 2 ans)

La formation

1986 - 1988 : formation au schéma directeur

Recrutement de 8 collaborateurs à FOR

À partir de 1988 : cycle de formation avec les stages :

- Connaissance du groupe »
- Connaissance des clientèles marchand/non marchand
- Produits financiers, Droit bancaire, Technique de ventes, Management.

Durée moyenne de ces formations : 4 à 6 semaines/an animés pour l'essentiel par les cadres du Groupe,

A partir de 2008 : développement de l'apprentissage :

- Recrutement d'environ 40 apprentis/an (niveau BTS, licence, Master 2)