

# Rencontre sur l'histoire du Crédit Coopératif (1973 à 1992) 24 novembre 2015

Une première **rencontre** avait été organisée le 11/10/2013 pour échanger autour du livre de Michel Dreyfus "Une histoire du Crédit Coopératif (1893-2013)". Le tour de table avait mis en évidence que l'ouvrage ne retraçait pas suffisamment les évolutions majeures de la période qui a suivi la nomination de J. Moreau à la tête de la C4.

Jacques Miet nous invite à en débattre en vous livrant le cadre de ses réflexions :

Pourquoi un nouveau débat sur l'histoire du CC (Période J Moreau 1973-1992) ?

Parce que nous avons été insatisfaits à la lecture de "livres d'histoires" qui entre autres gommait le rôle des acteurs qu'ont été les salariés et des clientèles dans un parcours qui rétrospectivement paraît incroyable.

Parce que l'histoire du CC sur cette période c'est pour nous :

- L'histoire du sauvetage conflictuel d'un établissement financier 1973-1978 en situation catastrophique.
- L'histoire de l'organisation de sa survie : depuis l'arrivée de J Moreau et de nouveaux venus jusqu'au schéma directeur et son rôle déterminant.
- L'histoire d'un redressement qui sera acté en 1984 par la reconnaissance de la C4 comme organe central en notant que la conjoncture de hausse des taux l'a rendu possible.
- L'histoire des réponses judicieuses à des nouveaux défis majeurs: la fin des prêts bonifiés et de la garantie de l'état en 1989, la disparition de sa clientèle fondatrice les COOP et un CMM qui s'éloigne toujours plus.

Cela n'a été possible que par l'appropriation généralisée du métier de banquier, et par une gestion parcimonieuse des ressources y compris humaines.

Bref, nous voulons contribuer à une histoire d'une banque par des banquiers pouvant servir à des banquiers en mettant en évidence combien la gestion dans la durée des hommes et des femmes, les innovations maîtrisées qui ne sont pas nées par hasard, les contraintes financières et réglementaires ont déterminé une évolution tout sauf rectiligne et disons le, assez incroyable aux yeux d'un banquier contemporain.

Venez participer à cet échange et contribuer par un partage d'expériences à compléter, confirmer, relativiser ou infirmer ces propos. Chaque participant quelles que soient les responsabilités qu'il ait exercées aura la possibilité de donner son point de vue.

La rencontre organisée sur l'histoire du Crédit Coopératif sur la période 1973-1992 a réuni 25 ancien(ne)s acteurs de cette période déterminante pour la suite de son histoire. Après un tour de table qui a permis à chaque participant d'évoquer brièvement ses souvenirs de parcours au CC pendant cette période, les échanges ont porté plus particulièrement sur l'arrivée de J Moreau à la 4C et les péripéties du sauvetage débouchant sur la (re)naissance d'un groupe bancaire autonome.

## **1 Le sauvetage conflictuel d'un établissement financier en situation catastrophique : 73/78**

### **Un sauvetage à épisodes et rebondissements par un acteur déterminant apparemment bien seul :**

**1972** : Passage éclair d'un des 2 Dga: Rezette ex Trésor. Un constat d'échec ?

Quelques risques unitaires disproportionnés croissent sauf ceux sur UNA où P. Panchout le directeur des crédits a été détaché.

J. Moreau est l'interlocuteur de la 4C au Ministère des Finances, le dispensateur de la ressource à long terme et convainc P. Brossolette (Trésor) et VGE (ministre des finances) de soutenir la 4C.

**Mars 73** : alors que les fonds propres Groupe seront fin 1974 de 98 MF la signature d'un moratoire 92,9 MF est annoncée au CA dès décembre 1972.

Motif annoncé : risque sur 3 Scop mais la 4C verse des dividendes...

« L'encours garanti par l'Etat est tel que le mieux est de poursuivre en changeant les hommes ou pas de vagues en période préélectorale 05/74 ? »

Le sauvetage sera assumé et dirigé par un volontaire, J. Moreau, très seul quoique Cicurel depuis le Trésor et Pigeon transfuge du Crédit National assumera la liquidation des risques spéciaux mais aussi la direction des crédits de la 4C Cf : TBR.

Pour mémoire le groupe CC était banquier quasi unique de la CMF, d'EGCB et d'ETCM.

SOACO prendra en gérance successivement CMF puis EGCB (06/73 gérance libre), ETCM et SOACO le seront par UETCM toujours en 73. UETCM sera liquidée en 1976.

**Fin 1973/début 1974** : Mission Inspection des finances dont Dumas qui pense que la BFCC est trop petite.

**Mai 74** : arrivée de J. Moreau accompagné d'un décret élargissant l'usage des bonifiés aux EQS et le rôle de la 4C. Ainsi les prêts directs aux adhérents des coopératives vont être autorisés.

**Décembre 1974** : J Moreau devient le DG et peut afficher ses premières décisions de réorganisation unificatrices.

**1975 : Nouvelle évaluation du risque** - Protocole 23/12/75 : **512MF** dont 295 MF sur 3 scop et 185 MF pour Transcaup créé au profit des coopératives maritimes et de leurs adhérents.

En fait les risques sont devenus exorbitants dès 1971 et accrus avec les activités spéculatives SBB, BRETAM surtout à compter de 1973 (crise pétrolière embargo d'octobre) mais la SPP n'advient qu'en 06/75 sur une alerte initiée par Dreumont (CMM) au sujet d'agissements délictueux de Vergonzane.

La cohabitation Lacour Moreau s'est révélée très vite impossible.

La défiance était totale =>30/06/77 Lacour renvoyé par la Cour des Comptes devant la Cour de discipline budgétaire et financière (Cf arrêt du 11/12/1980) =>le très (trop) habile Lacour est relaxé car le Trésor a été compromis y compris sur la croissance des engagements sur Transcaup intervenus en 1973/1974.

**Le risque juridique de soutien abusif**: CMF/SOACO la décision favorable de la Cour de Cassation date du 9/05/78 mais auparavant jugement défavorable du 9/07/76 pour 100 MF confirmé le 7/01/77 en Appel.

**Le risque politique** : Art 15 loi de finances rectificative 1975 refusé le 8 juin 1977 réglé 13/12 1977 Papon ; Toulemon (igf) ; Boulin. Fourcade.

Le risque d'image limité malgré l'Information judiciaire sur EGCB 28/05/76.

La campagne de presse 05/76 centrée sur EGCB et Marseille mais relancée en mars 1980 et malgré une perquisition chez J. Moreau très meurtri, les inculpations seront limitées à Parodi, Jousier, Honorat en 1978 et Vergonzane.

La chance de la 4C est d'être alors dépourvue de notoriété et de clientèle de masse : Bfcc 7400 CAV et la notoriété est au vu du nombre de prêts d'abord dans les filiales Cooperem, Coopamat, Hbc et non pas du fait des prêts directs 4C.

**Le risque de la perte de confiance des salariés :**

Au vu de l'importance du sujet une analyse détaillée sera à faire par ailleurs : Inexistence de chasse aux sorcières, des apports extérieurs en cadres dirigeants réduits et non durables.

Rôle du CE et des syndicats, des AGP dans un contexte de modernisation et de stop end go en matière d'effectifs globaux ; une

politique avantageuse en faveur des bas salaires, de la retraite et du nombre de jours de travail. Une forte acceptation collective des innovations et des innovateurs véloces sachant jouer collectif.

**Des clients :**

Anecdotique y compris vu de Marseille mais J Moreau sera définitivement convaincu de devoir se rapprocher de ses clients, et de devoir développer une identité forte d'où la création de la vie coopérative.

**Le risque de la perte d'autonomie :**

Négociation Banque Populaire 1978/1979 : les forces montantes internes au CC étaient contre (Durand, Cauvin) comme semble t-il la technostructure BP, le Trésor pas en situation d'imposer son projet aux BP amputées dans la douleur du CHCI ; Moreau en bonne relation avec Henri Barre et le Trésor n'était pas fondamentalement opposé à ce rapprochement qui officiellement achoppe sur le refus de la BCC de participer au regroupement.

**Conclusion :**

J. Moreau sait en 1979 que le groupe 4C ne doit compter que sur ses propres forces et une stratégie singulière.

La seule solution est de capitaliser sur les choix stratégiques de clientèles et d'activités déjà expérimentés avec succès par les forces montantes, un réseau unifié, confié à la BFCC, encore trop petit mais refinançant significativement la 4C et contribuant aux versements des crédits (EQS ation informatique lestée du choix du Mini 6 en commun avec la CRCMM de Quimper. Il en adviendra une recherche permanente de propres forces et une stratégie singulière facilitée par l'outil 4C à l'époque toujours singulier mais déjà amélioré sur l'angle du suivi des risques et de l'organisation interne.

Participant(e)s : M Bertrand, J Bonnay, B Boucher, S Bourdelet, A Boulleret, A Colin, A Colombel, JC Detilleux, R Durand, P Falaise, J Frébourg, C Gury, R Lecourt, R Ledjam, B Maillard, C Mamet, I Maserà, J Miet, P Lopez, S Palerme, JL Perrin, A Pierre, JJ Poriel, JJ Samuel, A Vaucresson