

# Crédit Coopératif 1975-2000 Un parcours exceptionnel

# Pourquoi ?

## Un environnement bancaire bouleversé

- Fin de la finance administrée
- Le modèle de la banque universelle s'impose
- Réorganisation de la place financière française
  - ✓ loi bancaire de 1984
  - ✓ création de l'AFEC
  - ✓ création des organes centraux

## Des impacts structurants sur les activités bancaires

- Création des marchés interbancaires et des TCN
- Évolution des outils de contrôle des banques
- Création de produits financiers (OPCVM, SICAV...)
- Développement de nouveaux moyens de paiement

## Un environnement technologique accélérateur de changement

- Échanges interbancaires dématérialisés
- Des réseaux informatiques permettant aux clients des transferts d'opérations numérisées avec sa banque
- Des ordinateurs et micro-ordinateurs de plus en plus puissants dans les banques et chez les clients
- La diffusion de minitels gratuits, la généralisation des cartes bancaires, des TPE et des DAB

## Une transformation exceptionnelle réalisée avec les seuls moyens internes

- Établissement bénéficiant d'une rente avec la diffusion du FDES et des prêts bonifiés le CC se transforme en banque universelle
- Disparition du Crédit National, de la plupart des SDR également distributeurs des prêts aidés
- Changement réalisé sans appels extérieurs avec les propres moyens internes

## Une transformation exceptionnelle réalisée avec les seuls moyens internes (suite)

- Des dirigeants clairvoyants au service des clientèles de l'économie sociale
- Une génération de collaborateurs impliqués et solidaires privilégiant l'intérêt général
- De fortes contraintes économiques

# Bref rappel historique sur le parcours d'acteur de la finance administrée dédié aux SCOP et aux COOP



## 1938 - Création de la 4C (Caisse Centrale de Crédit Coopératif)

- La banque des SCOP (1894) re-capitalisée et cantonnée par l'État en 1912 vivote,
- 1934 : faillite de la BCF (1922/1934), la banque du mouvement COOP
- Crise financière = défaillance en France de 157 banques
- Incapacité de financer le moyen et long terme sans recours à l'État

## Création de la 4C

- Mars 1938 journée parlementaire
- Appel des mouvements coopératifs à créer une Banque Populaire : ce sera le Crédit Coopératif, la 4C.
- La solution : rationaliser les interventions actuelles et passées de l'État (1905/1917)
- Directeur Général : Pierre Lacour,
- Président : M. Bernard, inspecteur général du travail.
- Une seule source de financement... et deux clientèles
- Mono produit ! : Long terme et FDES

## Des événements déterminants

- 1947 : Pierre Lacour doit se replier sur son rôle de DG de la toute petite 4C (7 personnes) dont l'avenir est à écrire. Président Ludovic Tron alors PDG de la BNCI
- 1947 : loi autorisant la 4C à faire des opérations financières avec les CRMM
- Soutien de Terrin (IGP), du père Lebret (Économie et Humanisme et syndicalisme CFTC mer) dont deux adeptes seront vite les salariés centraux du CC (Célestin et Chomel 1952)

# Le démarrage

(en euros 2008)

Année	Effectif	Encours crédit
1940	3	11 925 347
1947	7	23 958 706
1957	20	141 037 899
1967	90	636 708 990
Mais 1 <sup>ère</sup> collecte propre		129 609 091

## L'impératif sortir du carcan statutaire et financier

- 1948 : 23 % des versements aux CRCMM  
versements = 5 fois ceux de 1947
- 1954 : 1<sup>ère</sup> ressource longue non étatique (CANCAVA)
- 1955 : 1<sup>er</sup> concours à des Coopératives de commerçants (source fonds de productivité)
- 1953 : 1<sup>ère</sup> tentative vers Coop HLM (Baticoop)  
quasi échec puis succès en 1958
- 1957 : 67% des encours aux CRCMM

## Des événements extérieurs déterminants

- 1966 Réforme Haberer Debré: déspecialisation et course aux dépôts
- Maintien des ISF bénéficiant de la garantie de l'État,
- 1967 : Accès au marché hypothécaire
- Développement du réescomptable (ressources pour le CEC par exemple) =>
- 1968 1<sup>ère</sup> autorisation d'émettre un emprunt avec la garantie de l'Etat (*bonification 1,70%*)

Dans ces conditions l'impératif de liquidité et de collecte passe par l'accès à des guichets : Essai peu concluant avec CMM, Coop, Crédit Mutuel (Melun), Guichet avenue Hoche

Succès avec la création de la BFCC (1970) après l'échec de 1962

## Pourquoi la BFCC ?

- La nécessité de sortir du carcan du statut de la 4C :
  - ✓ Champ d'activité limité à la coopération sauf à recourir à des artifices
  - ✓ Mono produit financement des seuls investissements .
- La création d'établissements spécialisés a été un succédané limité à la possession d'une banque universelle outil de collecte et de liquidité
  - ✓ Disposer d'une banque AFB,
- Afficher un objet social ouvert au financement des associations et mutuelles => réapparition de la notion d'économie sociale
- Banque des Scop dans l'impasse : 64 salariés capital 5Mf, 4 agences et 500 clients utiles

## La BFCC

- Création de la BFCC décidée le 9/08/69, conditionnée à la reprise de la Banque des SCOP,
- AG du 6/11/1969 : Capital porté à 15MF au 31/12/1970 malgré la défection de la BCC et Matmut et refus d'utilisation des guichets BCC et CMM,
- Pdt du directoire : A Chomel, Secrétaire Général : R Durand =>vif développement avec 7 agences,
- Concours en 1970 : 90 porté à 358 dès 1972 et 421 fin 1974 (ptf => ++)
- Collecte : 119,9 en 1970, 222 en 1972, 279 en 1973 et 324 en 1974,
- Fin 1973 : 35% des salariés du groupe sont BFCC (192 sur 558).



## Les atouts majeurs

Clientèles	Date 1 <sup>er</sup> concours	Encours 1972
Commerce associé	1960	258 MF
Logement	1958	355 MF
Scop	1938	154 MF
Coop	1938	308 MF
CMM	1947	372 MF
Artisanat	1944	38 MF
Professions libérales	1963	89 MF
Ucel	1966	30 MF
Associations sanitaires sociales	1971	23 MF
CEC	1966	95 MF
Intercoop	1965	30 MF
Coopamat	1968	95 MF

## Les succès commerciaux : des atouts majeurs

En 1972

- Commerce associé : encours x 30 de 1960 à 1972 avec SEDECO EQUIPUNA puis SOCOREC  
encours fin 1972 : 258 MF,
- Logement : encours 1972 : 335 MF lors de la création d'HBC à partir d'UICL et COOP HLM
- La coopératisation : (1945)
  - ✓ artisans (1945) => 38MF
  - ✓ professions libérales (1963) => 89MF
  - ✓ transporteurs (1963) => 3 MF

## Les succès commerciaux : des atouts majeurs

- Via l'ouverture aux associations :
  - ✓ UCEL (1966) =>30Mf
  - ✓ EQS (1971) =>23Mf.
- Via la coopération de crédit en 1972  
encours total =>237MF dont :
  - ✓ Intercoop(1965) => 30 MF,
  - ✓ Coopamat(1968) => 95 MF,
  - ✓ Coopabail (1972) =>1
  - ✓ CEC (1966) => 95 MF
- Pour mémoire : encours
  - ✓ Scop en 1972 => 154 MF
  - ✓ Coop =>308 MF
  - ✓ CMM => 372 MF

## Pierre Lacour PDG 1959 - 1974

	Effectif 4C	Effectif Groupe	Encours prêts(MF)	Versements	Collecte BFCC
1959	25		92	23	
1964	70		256	94	
1969	201		939	358	169*CCCC
1970	244	318	1108	379	120
1971	299	407	1380	581	286
1972	357	522	1845	641	222
1973	366	558	2169	715	279
1974	421	651	2674	1034	324
1975	436	700	3287	1034	557

## 1974 : un séisme pour le Trésor

- Les pertes à financer : CMF/SOACO, ETCM, EGCB, Transcaup,
- L'intervention de l'État conditionnée à la venue de Jacques Moreau,  
1<sup>er</sup> moratoire : 1973 : 92,8 MF d'annuités FDES reportées mais besoin de provisions : 130 millions de F,  
1<sup>er</sup> protocole fin 1975 : 512 millions de F ! (4 fois plus) à comparer aux capitaux propres du Groupe : 86,8MF ! et au montant des versements annuels,

**Mortel ?? Sauf que le Trésor est piégé.**

## 1974 : un séisme pour le Trésor

- Un sauvetage à épisodes : cf. la saga de l'article 15 - 1975/1977
- Coût final : 512 millions dont 454 à charge du contribuable => contrepartie : redevance et interdiction de la rémunération du capital...
- Cour de discipline budgétaire pour Pierre Lacour = relaxé en 1980 au vu, en particulier, du « laxisme » du Trésor dans son contrôle.

## 1975 - 1979

- La 4C, un avenir en suspension ?
- La levée des hypothèques
- Bonne croissance de la collecte, via la BFCC
- Décision favorable de la Cour de cassation,
- La négociation avec les BP tourne court fin 1979
- Les clients et des salariés toujours demandeurs de CC (secteur associatif).

# Période 1975 - 1985



## La remise en ordre

- Grave crise en 1974 avec d'importants sinistres (SCOP du bâtiment, secteur de la pêche avec le Crédit Maritime). L'État couvre les pertes mais paiement d'une redevance annuelle à l'Etat. Arrivée de Jacques Moreau de la Direction du Trésor
- Une organisation très décentralisée avec des outils de gestion propres à chacun des établissements

## La remise en ordre (suite)

- Consolider les procédures de gestion du groupe avant d'engager une décentralisation des décisions et le développement de nouvelles activités :
  - ✓ Notes d'organisation du Groupe, PAG, RPG, AOC
- Maîtriser les risques conduisant à la création en 1976 d'un Fichier Central Clients (ICC)
  - ✓ production d'une fiche de synthèse client regroupant tous ses encours dans les établissements du groupe

## La remise en ordre (suite)

- 2 établissements-pivots
  - CCCC, coopérative de crédit à statut légal spécial : crédits LT à ses sociétaires, centralisation financière du groupe, relations État (FDES, ...), produits financiers, services fonctionnels à vocation groupe
  - BFCC, coopérative de droit privé : opérations bancaires courantes aux sociétaires du groupe, réseau d'agences à vocation nationale

## La remise en ordre (suite)

- 3 établissements spécialisés de clientèles relevant de l'économie sociale
  - Habitat-Crédit: crédits acquéreurs, promoteurs faveur des organismes sociaux du logement
  - UCEL : financement du loisir social
  - SOCOREC : financement des adhérents des coopératives de commerçants
- 3 établissements de crédits professionnels : CEC, Coopamat et Intercoop (crédit bail mobilier et immobilier)

## La remise en ordre (suite)

- suite à l'échec des négociations avec les Banques Populaires, lancement d'un programme de développement de la BFCC
  - ✓ 8 guichets en 1978 -> 14 en 80 -> 35 en 85
- Regroupement de tous les services des 8 établissements dans un seul immeuble à Nanterre en 1982, facilitant la restructuration des services centraux et la synergie entre services.

## Le développement de la BFCC

- Lancement d'un programme ambitieux d'ouverture de guichets nécessitant de « bricoler » les applications bancaires prévues pour gérer 9 guichets au maximum
- Décision de la Direction de lancer un Schéma directeur Banque prise le 20/11/1982
- Redéfinition des relations et des rôles entre le siège et les agences - création d'une Direction de l'Exploitation

## Le développement de la BFCC (suite)

- Déploiement de Mini 6 dans les grosses agences et au siège et de Micral 90 dans les nouveaux guichets
- Lancement de groupes de travail sur 7 thèmes mobilisant 120 personnes des services impliqués + représentant DG + DOI pour définir les besoins à raison de 6 réunions/thème animées par des associés Arthur Andersen.

# Période 1985 - 1990

## Les adaptations à la mutation bancaire



## Environnement économique et financier : de grands bouleversements dans les années 1980

- Loi bancaire en 1984
- Suppression de l'encadrement du crédit en 1985
- Création du MATIF en février 1986
- Suppression du contrôle des prix le 1<sup>er</sup> décembre 1986

## Environnement économique et financier : de grands bouleversements dans les années 1980 (suite)

- Élargissement de la gamme des prêts bonifiés en 1982 avec les PSI et PAE à marge garantie
- Niveau très élevé des taux d'intérêt : taux moyen du marché monétaire 15,32% en 1981, 14,87% en 1982, 12,54% en 1983
- A partir de 1987 suppression progressive des prêts bonifiés

## Recomposition et modernisation du système bancaire

- Principe d'universalité des activités exercées par les établissements de crédit => modèle de banque universelle
- Établissements de crédit à vocation universelle soumis aux mêmes autorités de réglementation et de contrôle
- Création de l'AFEC représentant l'ensemble de la profession bancaire (AFB et 6 organes centraux dont le CC)

## Recomposition et modernisation du système bancaire (suite)

- Révolution technologique dans les banques : réseaux informatiques, postes de travail multifonctions, systèmes de Place => accélération de la dématérialisation des échanges
- Impacts sur l'offre : moyens de paiement, innovations financières, services personnalisés
- Impacts sur la demande : services de banque à distance, cartes de paiement, nouveaux services

## Les adaptations du Crédit Coopératif

- Jacques Moreau, premier Président de l'AFEC en 1984.
- Les établissements de produits et de clientèles perdent de leur importance.
- Développement des clientèles : associations, mutuelles, coop de PMI, distribution, fin des coopératives de consommateurs, tourisme social

## Les adaptations du Crédit Coopératif

- Recentrage des activités sur la clientèle de l'économie sociale « sans rivages »
- Participation à la mise en place de la DIES
- Création du CNCC, délégations régionales, comités régionaux, assemblées régionales
- Création de la SCCMM et affiliation des 8 CRCMM à la C4
- Mise en place d'une structure de contrôle des établissements affiliés à la C4 gérés et non gérés

## Les adaptations du Crédit Coopératif le développement d'une plate-forme bancaire

- Construction d'une plate-forme bancaire par adaptation et assemblage de logiciels du marché
- Participation de la C4 en tant qu'organe central aux instances de Place (CNC, CFONB)
- Adhésion de la BFCC à la SIBES en 1983
- Adhésion de la BFCC en 1985 au réseau des ordinateurs de compensation pour les échanges de flux interbancaires.



## Les adaptations du Crédit Coopératif face à la révolution technologique

- Schéma directeur :
  - ✓ choix validés par le comité de direction 04/1984, présentation AGP 11/1984, mis en place en 1986/1987
- Solutions originales mises en oeuvre avec SOPRA
  - ✓ adaptations de logiciels développés pour la banque LAYDERNIER => création de « semi-produits »
- Utilisation de cette nouvelle infrastructure technique pour développer les premiers services de banque à distance et le service ASTEL (1985)



## Le schéma directeur - délais

- Décision DG de lancer l'étude d'un schéma directeur 1/83
- Synthèse des travaux des groupes de travail 9/83
- Validation de la charte SD par la DG 4/84
- Choix des matériels : Ord central 6/84 PdT 10/84
- Choix des logiciels : 12/84
- Création équipe de formation 7/85 (900 personnes à former siège + réseau)
- Mise en place des 8 applications entre 1/86 et 11/87



## Les adaptations du Crédit Coopératif face à la révolution technologique

- Mise en place d'un réseau informatique performant entre clients <-> agences <-> siège (Transpac+ réseau DSA BULL) fin 1984
- Déploiement de 460 postes de travail (dont 190 Q400) permettant d'accéder en « temps réel » aux applications de la nouvelle plate-forme bancaire mi-86 (vs 8 terminaux raccordés à l'ordinateur central fin 83)
- Mise à disposition sur les stations multi-fonctions Q400 des outils bureautiques (traitement de texte, tableur, messagerie)

## Crédit Coopératif

### le développement de nouveaux services bancaires

- Services télématiques
  - Ouverture COOPATEL-CC (consultation de comptes) en juillet 85, mise en place d'une rémunération du service à la consommation dès octobre 85
  - 253 abonnés fin 85, 464 abonnés fin avril 86
  - En 90 => Coopatel comptes, Coopatel finances, Coopatel trésorerie, Coopatel placement (OPCVM du CC), Coopatel Crédit

# Crédit Coopératif

## le développement de nouveaux services bancaires

- Utilisation de l'infrastructure réseau du SD pour mettre à la disposition des entreprises clientes des services d'échanges de données par télétransmission CREDICOOP TRANSMISSION :
  - ETEBAC 1 (1982)
  - ETEBAC 2 (1982)
  - ETEBAC 3 (1984)
  - ETEBAC 4 (1986)
  - ETEBAC5 (1989).

## Crédit Coopératif

### le développement de services bancaires spécialisés

- Développement d'un système de gestion des prélèvements de cotisations syndicales en 1979 pour la CGT, gestion des chèques CCR, CoopaCompta pour les petites associations
- Co-développement d'un service télématique de gestion des comptes de tutelles avec l'ATI du Nord et l'APASE Rennes en 1984 dès la diffusion du minitel gratuit par les PTT - démarrage du service fin 85 - 10000 dossiers fin 1986.
- Création d'un Club utilisateurs ASTEL pour faire évoluer le produit - réunion annuelle dès 1986.

## Les adaptations du Crédit Coopératif le développement des produits financiers

- Innovation financière avec la création des fonds de partage (FCP CCFD en 83) et création d'un pôle SICAV.
- Création d'une salle de marché en 1986, création d'un poste de négociateur sur le MATIF.
- Création d'une cellule ALM en charge de la gestion du bilan du Groupe.
- Participation au capital de la BISE, banque polonaise, créée en 1986.

## Les adaptations du Crédit Coopératif (suite)

- Perte en 1988 de la garantie de l'État pour les émissions obligataires de la C4 d'où renchérissement du coût des ressources.
- Entre 1988 et 1992, exploitation difficile. PNB - 1988 : 95,4 M€. 1992 : 95,89 M€. Bénéfice 1990, 1,7 M€.
- Plan de réduction des effectifs d'environ 100 personnes en 1990 avec la mission du cabinet Bossard et départ de plusieurs cadres supérieurs



Musée social - 18 Janvier 2024



# Période 1990 - 2000

## La croissance externe

## Crédit Coopératif Vie institutionnelle

- Jean Claude Detilleux nommé PDG de la CCCC suite à la retraite de Jacques Moreau
- Reprise de la croissance du PNB en 1993 avec un bénéfice modéré
- En 1991 la Banque EDEL du mouvement Leclerc devient un affilié de la CCCC et utilise la plateforme informatique de la BFCC

## Les opérations de croissance externe

- Reprise en 1994 d'une partie du portefeuille de GMF Banque sans goodwill avec un important encours de crédit aux particuliers.
- Reprise au 1<sup>er</sup> juillet 1996 de BTP Banque et de la société de gestion BTP. Investissement à un prix inférieur à la situation nette.

## Les opérations de croissance externe (suite)

- Reprise en 1998 d'une partie des activités de la Banque Pommier qui elle-même reprend une partie des portefeuilles des Banque Finindus et Gallière. Reprise également de CréditFrance Factor.
- Reprise en 1998 de la Banque de l'Entreprise.

## Les opérations de croissance externe (suite)

- Prise de contrôle de la SDR Nord Pas de Calais
- Toutes ces opérations ont été réalisées sans aide extérieure avec les moyens propres : évaluation de la valeur des activités reprises, sélection des portefeuilles de crédit, migration informatique.

## Les opérations de croissance externe (suite)

- Impact positif sur les résultats 1996 :
  - ✓ PNB + 22%,
  - ✓ Bénéfice multiplié par 4.
- La rentabilité du Groupe progresse régulièrement chaque année.

# En résumé

## Crédit Coopératif : 25 ans d'une histoire unique sur la Place

- 1978 : échec de la cession de la BFCC banque gérant 8 000 comptes avec un réseau de 8 agences => client de l'agence Friedland de la SG pour ses échanges informatisés
- 1989 : Absorption par la BFCC des établissements de crédit du groupe (HBC, CEC, UCEL)
- 2003 : BFCC devenue CREDIT COOPERATIF est le seul établissement du Groupe qui a survécu à 25 ans de transformations multiples.



# Crédit Coopératif

## 25 ans de transformations

- des contraintes transformées en opportunités
  - perte du FDES, des fonds bonifiés => développer le CT
  - peu de points de vente => utiliser en pionnier les possibilités de services à distance dès l'apparition du minitel
  - une croissance organique insuffisante => saisir les opportunités de reprise de banques en difficulté

# Crédit Coopératif

## 25 ans de transformations

- des contraintes transformées en opportunités
  - loi bancaire de 1984 => J Moreau, 1<sup>er</sup> président de l'AFEC, C4 érigé en organe central au même niveau que la CNCA ....
  - Participant direct au SIT => CC banque de flux
  - architecture informatique ouverte => assemblage semi-produits, logiciels du marché, CIRRA, SG2 , SCT Brunoy (CA) ...

# Crédit Coopératif

## 25 ans de transformations

- 1991 : Création de la banque EDEL affiliée à la C4 et gérée sur la plate-forme bancaire de la BFCC
- 1994 à 1998 : Absorption de 4 banques par la BFCC (GMF-Banque, FININDUS, POMMIER, Banque de l'Entreprise) et intégration de BTP Banque / BTP-I dans le groupe avec utilisation de la plate-forme BFCC adaptée aux besoins spécifiques de BTP-Banque.
- 2001/2002 : Utilisation de la plate-forme BFCC par les 8 Caisses régionales du Crédit Maritime.

# Crédit Coopératif

## 25 ans de transformations

- des innovations dans tous les domaines :
  - produits et services bancaires : cf. plateforme mise en place en 86/87 (durée de vie prévue 15 ans utilisée 32 ans), développement des services
  - produits et services financiers : FCP, SICAV
  - coopératives financières
  - vie coopérative
  - ....

# Crédit Coopératif

## 25 ans de transformations

- des prises de décisions rapides
- peu d'appels aux cabinets de conseil
- des prises de risques assumées à tous les niveaux
- des équipes motivées sur des défis permanents
- une stabilité des dirigeants (2 PDG en 30 ans, des carrières de 30 ans au CC pour plusieurs membres du comité de direction)
- des recherches de solutions adaptées à des capacités d'investissements réduites

# Crédit Coopératif 25 ans de transformations

1975-2000

Une histoire aux multiples rebondissements que les acteurs regroupés au sein de l'association ont toujours plaisir à évoquer lors de leurs rencontres