

Entre la volonté et la nécessité

TÉMOIGNAGE SUR L'ÉVOLUTION DU CRÉDIT COOPÉRATIF DE 1974 À 1992

par Jacques Moreau (*)

Pour avoir tenu les rênes du groupe Crédit coopératif de 1974 à 1992 avant d'accéder à la présidence d'honneur, l'auteur livre un témoignage passionnant et instructif sur une page d'histoire décisive pour cette structure fondée en 1938, acteur aujourd'hui essentiel du mouvement coopératif et de l'économie sociale sur la scène française et internationale. Si la crise que connaît le groupe en 1974 implique de nombreuses réformes organisationnelles, elle place aussi l'équipe dirigeante devant des choix stratégiques. Il pouvait alors être tentant de suivre « la plus forte pente », qui est souvent celle de la banalisation. On voit comment l'identité du groupe a été affirmée dans ces années-là, en faisant du secteur de l'économie sociale sa cible prioritaire et par la mobilisation du sociétariat. Ce sont ainsi les bases d'un développement à long terme du Crédit coopératif qui sont alors posées, et une ligne directrice qui facilitera la conduite de nouveaux changements à la fin des années 80.

(*) Président d'honneur de la Caisse centrale de Crédit coopératif.

Le système bancaire français a subi, à partir de 1985, une profonde transformation, qui s'est accentuée au cours des dernières années. Les banques coopératives ne pouvaient évidemment pas y rester étrangères. Chacune d'elles a vécu cette mutation à sa manière. Celle du groupe du Crédit coopératif a été très particulière, car il avait déjà connu peu auparavant une période de forte mutation. Je ne tenterai pas ici de raconter dans le détail l'histoire exhaustive de ces deux tournants, comme pourraient seuls l'écrire des chercheurs. Mais, ayant eu la responsabilité du groupe de 1974 à 1992, je voudrais exprimer, au fil d'un récit succinct, les réflexions de portée générale que cette expérience me semble appeler. J'avais déjà, il y a huit ans, dans le même esprit, tiré de mon expérience quelques enseignements à l'intention du personnel du Crédit coopératif. Maintenant, avec le recul que donne le temps écoulé, je voudrais donner davantage de place aux problèmes communs à l'économie sociale.

Ce faisant, je risque évidemment de simplifier et de rationaliser abusivement une histoire complexe, de gommer des hésitations ou des échecs, voire des erreurs (passagères), et surtout d'oublier la part du hasard qui est fort grande dans toutes les constructions humaines. Je risque également de négliger le rôle propre d'une équipe de collaborateurs que je ne

puis pas énumérer, mais sans la compétence et le dévouement desquels je n'aurais rien pu faire. Au lecteur d'apprécier ce qu'il en est...

Pour commencer, une simple constatation : lorsque je suis entré en 1974 au Crédit coopératif, alors en grave crise, j'ai trouvé une situation contradictoire. D'un côté, le groupe constitué autour de la Caisse centrale de Crédit coopératif – et notamment la BFCC, qu'elle avait créée en 1969 par transformation de l'ancienne banque des Scop (fondée en 1892) – avait su faire preuve d'initiative, d'imagination et de créativité dans le champ de ce que l'on ne nommait pas encore l'économie sociale ; mais d'un autre côté, il régnait en son sein un profond malaise : son organisation était approximative, quelques initiatives désastreuses avaient été prises, l'existence même du groupe était très sérieusement en danger. D'où une première question qui s'est posée à moi, comme aux diverses instances du groupe : fallait-il se borner à une action technique de redressement, ou fallait-il à cette occasion changer d'orientation ? Et comment ?

Les données du problème

Avant la loi bancaire de 1984 et les réformes qui l'ont suivie, le propre des banques coopératives était d'être placées sous des régimes réglementaires particuliers qui les distinguaient des banques classiques – même nationalisées – groupées dans l'AFB. Elles n'étaient pas seules dans ce cas : des établissements aux statuts aussi divers que le Crédit foncier, le Crédit national, les sociétés de développement régional, la BFCE, le Comptoir des entrepreneurs ou le CEPME échappaient aussi aux règles de droit commun. Elles constituaient le secteur parapublic du système bancaire français : remplissant chacune dans sa sphère une mission de service public, elles bénéficiaient à cet effet de privilèges financiers leur permettant d'abaisser le taux de leurs interventions, mais elles étaient soumises en contrepartie à une tutelle sourcilieuse. La plupart des banques coopératives avaient, elles aussi, appartenu peu ou prou à ce secteur, mais avec le temps, ou l'Etat s'en était peu à peu désengagé, ou la banque avait développé des activités propres allant au-delà de sa mission de service public.

Ce rappel d'un passé récent qui paraît maintenant bien lointain permet de comprendre le cas du Crédit coopératif. Créée par décret-loi en 1938 sous la forme d'une union de coopératives, la Caisse centrale de Crédit coopératif avait été initialement chargée de financer les investissements des Scop et des coopératives de consommateurs au moyen de ressources qui lui étaient procurées, sous des formes qui ont varié dans le temps, par le Trésor public. Elle avait obtenu par la suite une extension progressive de ses compétences à tous les secteurs coopératifs, puis aux secteurs mutualistes et associatifs, et elle avait constitué autour d'elle un petit groupe dont la BFCC, qui pratiquait toutes les opérations à court et moyen terme, était l'élément essentiel. Sous des formes très souples, le réseau du Crédit maritime lui était rattaché.

Mais ce groupe souffrait de deux handicaps: sa taille restait modeste (4,3 milliards de bilan consolidé en 1974, des capitaux et réserves inférieurs à 100 millions de francs, 650 salariés et, sur le territoire, seulement six agences et six antennes très spécialisées); et surtout, son activité restait centrée sur le financement à des taux bonifiés des investissements à long terme. Sans doute comprenait-il depuis les années 60 des établissements affiliés spécialisés dans des opérations telles que le crédit-bail, sans doute la Banque française de crédit coopératif avait-elle une compétence très large, mais les activités bancaires ordinaires restaient encore quantitativement très mineures par rapport aux crédits à long terme – moins de 10 % des encours – et les dépôts recueillis des sociétaires étaient très faibles. Pour ces deux raisons, le groupe était donc dans l'incapacité d'approcher l'ensemble de ses sociétaires potentiels et même de faire face à l'ensemble des besoins bancaires de ses sociétaires réels.

Malheureusement, les efforts qu'il avait entrepris pour sortir de cette situation avaient failli paradoxalement provoquer sa disparition. Une expansion non maîtrisée à la fin des années 60, de graves erreurs dans la gestion des risques hérités par la BFCC, des initiatives imprudentes et mal conduites dans le secteur maritime et, pour tout dire, une absence d'outils de planification et de contrôle l'avaient conduit au bord d'un gouffre, dont la profondeur venait d'apparaître lors de ma venue dans la maison et avait appelé l'attention des pouvoirs publics et des autorités monétaires.

● Les nécessités

On ne relatera pas ici les péripéties, dramatiques ou pittoresques, mais généralement désagréables, du combat qui dut être entrepris pour sortir le groupe de ses difficultés, combat qui pour l'essentiel occupa les années 1974 à 1977, mais dont les effets furent bien plus longs. Ce n'est pas qu'il faille les taire par fausse honte – nombre de grandes banques aujourd'hui prospères sont passées par là dans le passé –, mais c'est qu'elles n'appellent pas d'observations très intéressantes du point de vue qui nous préoccupe ici. On vint à bout de ces difficultés grâce au travail acharné d'un petit groupe de collaborateurs, sans que le reste de la maison ait à y être directement impliqué. Régulièrement informé, le conseil d'administration approuva les mesures qui durent être prises. Seuls les responsables de ces difficultés s'y opposèrent, mais c'est une autre histoire... On n'énumérera pas davantage le détail de ce qui fut fait pour donner plus de rigueur à l'organisation et au fonctionnement du groupe. Avec l'aide d'André Chomel et d'un état-major provenant principalement de la maison, il fallut tirer les leçons de l'épreuve, qui n'ont jamais été oubliées depuis lors: la nécessité d'une structure interne précise et, surtout, une définition claire du rôle propre du Crédit coopératif, qui ne se confond ni avec celui de ses clients-sociétaires ni avec celui des fédérations qui les regroupent. C'est à appliquer ces orientations – et à vaincre des mauvaises habitudes – que furent occupées les premières années de ma mission.

Ce fut une tâche lourde qui répondait à une évidente attente collective, sans naturellement que les mesures prises satisfassent toujours chacun individuellement... Elle impliquait en effet : la refonte des services, et notamment la création ou la réorganisation de services fonctionnels de synthèse, comme le contrôle de gestion, tout en évitant de brider les éléments les plus créatifs ; la centralisation des engagements ; un développement ambitieux de l'informatique ; la classification du personnel ; le resserrement des liens organiques entre les services centraux traditionnels et les agences de la BFCC, qui s'ignoraient largement jusque-là ; le développement indispensable d'un réseau d'agences couvrant tout le territoire ; enfin, la restructuration des liens en capital entre les établissements du groupe, qui étaient plutôt échevelés. Les divers établissements spécialisés et la BFCC devinrent tous sociétaires de la caisse centrale, instance faîtière du groupe dont le rôle se limita finalement au pilotage de l'ensemble et à sa gestion financière. Enfin, en 1982, ces actions se concrétisèrent par l'édification à Nanterre d'un nouveau siège social, plus fonctionnel et moins coûteux que les anciennes implantations dispersées dans le quartier plus chic de l'avenue Hoche et de la rue de Courcelles.

Tout cela ne fut pas, certes, toujours facile à faire. Je dus constater alors que, pour bousculer une certaine sclérose, qui se nourrit naturellement d'autosatisfaction, le mieux est souvent d'éviter les attaques frontales et de s'attacher d'abord à déstabiliser les oppositions en s'en prenant à leurs maillons les plus faibles. Je constatais surtout qu'il fallait, contre vents et marées, s'en tenir à la ligne de conduite que Jean Monnet définit dans ses mémoires quand il écrit : « *Je n'ai pas l'habitude de discuter la nécessité.* » Autrement dit, il ne faut pas être dur inutilement et il faut savoir ménager des transitions, mais en définitive, devant une nécessité évidente, il faut écarter sans remords les réactions routinières et bien pensantes, comme les considérations de personnes. Elles ne manquèrent du reste pas... Mais enfin, au fond, cette action n'était pas non plus très originale. Elle ne concernait guère que les services internes du groupe et ne soulevait pas de problème d'orientation politique.

Répondre aux nécessités immédiates ne suffisait pas, en effet, à assurer un avenir au groupe : il fallait définir une stratégie lui permettant d'atteindre la taille nécessaire pour remplir sa vocation ; il fallait donc mieux la préciser. Plus intéressant me semble donc d'examiner l'ensemble des options politiques qui furent alors adoptées, en plein accord avec les instances élues du groupe.

Contre la plus forte pente

Chaque fois qu'il doit faire un choix important, le décideur est soumis à une tentation dangereuse, qui est de suivre tout bonnement la voie de la plus forte pente. Je me rendis compte qu'il fallait d'autant plus s'en méfier que c'est généralement celle que vous suggère spontanément votre environnement. En 1974, cette tentation pouvait prendre deux formes

opposées. D'un côté, compte tenu de l'origine technique des difficultés, il pouvait être tentant de conclure que le mieux à faire était de s'en tenir désormais aux anciennes activités de crédit aux investissements, qui n'avaient jamais fait courir de grands risques, et d'abandonner tout autre métier. À l'inverse, puisque les pertes avaient surgi dans des secteurs coopératifs ou paracoopératifs, on pouvait être tenté de « banaliser » l'activité de l'établissement en se tournant désormais vers les particuliers et les PME non coopératives : cette dernière tentation était très répandue dans l'encadrement.

L'option qui fut prise finalement, et dont j'ai assumé la responsabilité ultime, fut d'écarter simultanément ces deux tentations, qui ne m'apparaissaient raisonnables qu'à courte vue : la première était condamnée par une tendance lourde dont les réformes bancaires opérées en 1966 avaient été le point de départ et qui, si l'on y réfléchissait, laissait peu d'avenir aux établissements spécialisés par produits ; mais d'un autre côté, dans la situation du système bancaire français, déjà pléthorique, on pouvait difficilement croire au développement d'un nouvel établissement de forme coopérative sans spécialité particulière, au surplus de taille modeste et peu pourvu en fonds propres. Les grands mouvements coopératifs, qui regroupaient nos sociétaires et composaient nos conseils, auraient marqué peu d'intérêt pour une telle idée, alors qu'une extension d'activité du côté associatif et mutualiste n'appelait aucune objection de leur part.

On décida donc de maintenir, voire d'accentuer la diversification des activités bancaires – du court au long terme, de l'épargne au crédit – tout en se donnant pour cible prioritaire le secteur de l'économie sociale, que l'on n'appelait pas encore ainsi : coopératives – autres qu'agricoles –, mutuelles et associations, mais aussi l'ensemble des organisations collectives de toute nature, comme celles intéressant le logement social. On s'efforça d'y promouvoir une politique rationnelle de développement – remplaçant la « cueillette sauvage » qui avait parfois été pratiquée auparavant.

En d'autres termes, il s'agissait de combiner la variété des modes d'intervention avec la spécificité de la clientèle servie, sans pour autant abandonner encore la fonction d'auxiliaire du Trésor pour la distribution de prêts bonifiés, conformément aux usages régnant encore à l'époque. Mais, fruit du refus de la « plus forte pente », cette orientation était évidemment fondée sur un pari, indémontrable comme tout pari, quant aux possibilités offertes par le domaine d'activité choisi.

L'action et le discours

Ce choix était donc celui de la singularité et, si l'on veut, du non-conformisme. Encore fallait-il qu'il soit pris en charge tant par le personnel que par les sociétaires et qu'il s'incarne dans des pratiques et des institutions adaptées.

La première action à conduire à cet effet consista dans la revalorisation du sociétariat, qui était depuis longtemps quelque peu négligé. Progressivement, d'une manière empirique puis plus systématique, des

procédures ont été mises en place pour mieux intégrer les sociétaires, et plus encore les fédérations qui regroupent chaque famille de sociétaires, dans le fonctionnement du groupe : cela est allé de la recomposition des conseils à la création d'instances spécialisées et, enfin, à l'institution de comités locaux et d'un conseil national représentatif, doté notamment de prérogatives dans le choix des dirigeants. Dans cet esprit, l'assemblée générale de la BFCC se tint désormais par « sections locales », dont les réunions constituent un temps fort de la participation. Enfin, les conseils d'administration de la caisse centrale et de la banque furent désormais régulièrement et préalablement saisis de toutes les initiatives qu'impliquait la nouvelle stratégie, étant admis qu'aucune ne pouvait être prise si elle ne recueillait pas un accord unanime, souvent préparé par des rencontres officieuses – l'économie sociale se prête de toute façon assez mal aux décisions brutales vantées par les doctrinaires du management : il faut toujours du temps pour que soit accepté un changement qui, une fois « approprié » par les divers acteurs, n'en est que mieux appliqué.

La seconde action – et finalement la plus importante – fut de faire comprendre tant par les sociétaires que par le personnel les avantages comme les contraintes résultant de cette orientation : sans cette action, les mesures techniques destinées à faciliter la participation seraient restées lettre morte. La méthode employée pour y parvenir a été – fort empiriquement – fondée sur des techniques de communication, mais en s'écartant volontairement du langage de la communication usuelle des autres établissements ou, si on lui empruntait quelque formule, en la détournant : il fallait affirmer notre singularité en délivrant un discours politique et non commercial. L'un des effets de cette méthode a été de créer chez les sociétaires des exigences nouvelles, qui ont souvent été plus efficaces que des instructions hiérarchiques pour provoquer le changement des modes de fonctionnement des services.

Ce discours a été véhiculé par l'état-major du groupe dans de multiples réunions à l'intérieur et à l'extérieur de la maison, comme dans des publications créées à cette époque. Les résultats ont été visibles petit à petit, même si l'adhésion de certains élus du personnel, contestant le changement ou fidèles à d'autres traditions, n'a pu être obtenue totalement. Une véritable culture d'entreprise commune, inexistante auparavant, faisait quand même son apparition.

Sur un chemin escarpé

Notre projet ne s'est certes pas réalisé dans un climat de facilité. Le pari ne fut pas gagné très vite, des résultats significatifs ne furent pas rapidement obtenus. Plusieurs obstacles se sont en effet dressés sur notre route. D'abord, bien entendu et surtout, les séquelles de nos difficultés, qui ont entravé nos efforts, financièrement et moralement, pendant plusieurs années. La faiblesse des fonds propres, amoindris par la crise de 1974, a ainsi altéré longtemps la rentabilité du groupe, limitant ses initiatives.

Ensuite, l'existence à nos côtés de la vieille Banque centrale des coopératives, fondée par les coopératives de consommation, dont les dépôts excédaient initialement ceux de la BFCC et qui constituait, en dépit des bonnes relations entre dirigeants, un élément de confusion qui devait s'accroître avec le temps.

Enfin, le maintien jusqu'en 1987 de mécanismes rigoureux d'« encadrement du crédit », qui interdisaient toute progression forte de nos crédits à court terme et freinaient donc la croissance de nos dépôts : la dépendance du Crédit coopératif à son rôle d'auxiliaire du Trésor ne put s'effacer que très lentement. L'abandon progressif de domaines non stratégiques (professions de santé, PME banales, particuliers amenés par d'autres réseaux, etc.) permit cependant de dégager les moyens de pénétrer plus systématiquement le secteur social.

En dépit de ces contraintes, quatre séries de progrès ont quand même pu être accomplies : un développement limité mais prometteur des secteurs nouveaux d'activité, la création d'une gamme de produits financiers (notamment le lancement de FCP et de Sicav), l'extension progressive du réseau d'agences BFCC (de douze à quarante-deux agences et antennes à la fin de 1991) et, enfin, une structuration plus rationnelle du Crédit coopératif, comprenant désormais, autour de la caisse centrale, un « réseau d'établissements affiliés », dont certains sont gérés par elle et constituent le « groupe » du Crédit coopératif *stricto sensu* et dont d'autres ont une gestion autonome (le « réseau »). Parmi ces derniers, il faut insister sur l'ensemble constitué par les Caisses de crédit maritime : même si nos liens n'ont guère été perfectionnés durant cette période, en dépit de quelques réformes, la caisse centrale a consacré de nombreux efforts pour les aider à surmonter leurs handicaps.

De multiples initiatives furent alors prises dans les domaines les plus divers. On retiendra notamment les actions relevant directement de la solidarité, telles que la fondation de Sicav « de partage », dont nous fûmes les pionniers, ou le lancement d'un réseau de coopératives d'épargne et de crédit chez les paysans de la zone cotonnière du Mali.

Au total les progrès réalisés, qui se sont poursuivis jusqu'à 1992, peuvent être mesurés par quelques chiffres. En dépit de l'encadrement qui n'a été levé qu'en 1987, l'encours des crédits est passé de 3,3 milliards fin 1974 à 19,9 milliards fin 1991 (soit près de 6 milliards en francs de 1974 ; en outre, la qualité des encours s'était nettement améliorée). Aux mêmes dates, les sommes collectées, sous forme de dépôts et plus tard de Sicav, sont passées de 838 millions (opérations interbancaires comprises) à 11 655 (soit environ 3,5 milliards de francs de 1974). Capital et réserves sont passés, aux mêmes dates, de 98 à 721 millions. Le bilan du groupe est passé de 4,3 à 25 milliards. Stabilisés à partir de 1984, les effectifs atteignirent 1 010 personnes à la fin de 1991. Au-delà de ces chiffres, le fonds de commerce s'était considérablement étendu par l'ouverture effective du groupe à toutes les organisations du secteur social, comme par le développement des coopératives financières de PMI, dont la venue a compensé la

diminution de l'activité dans le secteur des Coop après la crise connue par celui-ci en 1985. Le Crédit coopératif nouveau avait décollé.

Parallèlement, il avait joué un rôle important dans la rénovation du concept d'économie sociale. Le groupe avait déjà pris une grande part à la création du Groupement national de la coopération, puis du Cnlamca, organismes dont il assurera plus tard longuement la présidence; il tiendra donc un rôle appréciable dans les relations entre l'économie sociale et les pouvoirs publics – ce qui ne l'a pas empêché, en 1982, de multiplier les efforts pour éviter la nationalisation de la BFCC, qui aurait pu résulter d'une décision discutable du Conseil constitutionnel. Ajoutons qu'il a pris une grande part à la naissance de l'Ides et qu'il revint à la fondation qu'il avait créée de ressusciter la vieille *Revue des études coopératives*, alors en déshérence. Son rôle au sein de l'Alliance coopérative internationale, et dans son organisation bancaire, a également été grandissant.

Le Crédit coopératif poursuivait donc, avec pragmatisme, la ligne qui avait été fixée en 1974-1976 et qui fut exposée de façon systématique dans une « déclaration de principes » adoptée par le conseil national en 1984. Il ne parut s'en écarter qu'en 1978-1979, lorsqu'il tenta un accord avec les Banques populaires. A cette date, en effet, le système bancaire paraissait s'être à nouveau figé et nul ne pouvait dire à quel moment surviendrait un dégel. L'idée venait donc naturellement d'adosser le Crédit coopératif à un groupe coopératif plus puissant, avec lequel un accord de partenariat pouvait être conclu. Cette tentative échoua, pour des raisons sur lesquelles il n'est pas nécessaire de revenir, mais dont on peut quand même dire qu'elles étaient en grande partie liées à l'existence de la BCCM. Quelques années après, elle n'était plus nécessaire.

Le grand tournant

L'année 1982 avait été marquée par une réforme statutaire qui rendait au conseil d'administration de la caisse centrale le pouvoir de désigner son président, et non plus seulement de le proposer aux pouvoirs publics. L'année 1984 le fut par la promulgation d'une nouvelle « loi bancaire » qui conférait à la caisse centrale les prérogatives légales d'« organe central » du réseau de ses affiliés. La caisse centrale, elle-même, avait à choisir entre la catégorie de « banques coopératives ou mutualistes » et celle des « institutions financières spécialisées », qui regroupait le secteur parapublic. Fidèles à notre orientation générale, nous choisîmes la première de ces catégories, ce qui ne fut pas sans conséquence pour la suite. En même temps, la caisse centrale participait à la fondation de la nouvelle Association française des établissements de crédit, dont elle assumait même initialement la présidence. La nouvelle loi bancaire n'entraînait pas par elle-même une modification des relations de l'Etat avec le secteur bancaire. Celle-ci eut lieu néanmoins assez logiquement à partir de 1986-1988, lorsque l'Etat se désengagea du financement de l'économie et mit progressivement fin à la quasi-totalité

des crédits bonifiés. Parallèlement, l'encadrement du crédit était levé, des « ratios prudentiels » étant en revanche mis en place. Le marché du crédit étant ainsi « décloisonné », la plupart des instituts financiers du secteur parapublic, désormais privés de leurs monopoles, se sont trouvés dans une situation absolument nouvelle et ont dû chercher un nouvel avenir.

La vérité impose de dire que ces établissements, qui avaient un glorieux passé, ont presque tous échoué à se reconverter et qu'ils ont perdu leur indépendance, voire leur identité : le Crédit foncier appartient désormais aux Caisses d'épargne ; le Crédit national et la BFCE, après fusion sous le nom de Natexis, ont intégré le groupe des Banques populaires ; le CEPME, *via* la BDPME, a intégré le groupe de la Caisse des dépôts ; les SDR ont connu des sorts variés. Le Crédit coopératif est finalement presque le seul qui, ayant su s'adapter à la nouvelle donne bancaire, a gardé sa personnalité. Au cours des dernières années, il a même étendu son champ d'action en reprenant plusieurs banques spécialisées. S'agissant d'un établissement qui avait connu de très graves difficultés au début des années 70, à une époque où les autres étaient prospères, une telle constatation peut surprendre.

Comme toujours en pareil cas, cette heureuse reconversion s'explique par de multiples causes. Mais la raison principale en est que la véritable « révolution culturelle » (pour reprendre un vocable maoïste...) qui a été nécessaire pour s'adapter à la nouvelle donne du système bancaire constituait en fait le simple prolongement du projet que le Crédit coopératif avait adopté auparavant, lors de son redressement et, que la déclaration de 1984 avait défini.

● La révolution culturelle

L'orientation adoptée en 1974-1976 n'avait pu être conduite à son terme normal, on l'a vu, en raison de la persistance de l'encadrement du crédit et de mécanismes de prêts bonifiés, dont l'octroi continuait ainsi d'être aux yeux de beaucoup de collaborateurs, voire de sociétaires, notre mission principale, même si elle n'était plus la seule et si le rôle du groupe s'était diversifié. C'est ce qu'il fallait changer : une nouvelle étape était indispensable pour que le Crédit coopératif devienne véritablement un groupe bancaire de plein exercice sans perdre ses singularités.

Comment y est-on parvenu ? Là encore, en combinant à partir de 1988 des mesures techniques et des actions de communication.

Sur le plan technique, il fallait d'abord opérer une simplification des structures du groupe, par exemple faire absorber trois établissements affiliés très spécialisés par la BFCC. Il fallait surtout procéder à un réexamen en profondeur des structures et des méthodes, qui avaient parfois vieilli du fait de la croissance du groupe et qui n'étaient plus adaptées au contexte concurrentiel dans lequel il lui faudrait vivre désormais. Il fallait ainsi mettre fortement l'accent sur la réduction des coûts et apporter une attention particulière au recrutement du personnel. Il fallait enfin décentraliser davantage son fonctionnement. On fit appel à un cabinet d'organisation extérieur,

dont l'indispensable intervention déclencha des incompréhensions qui montraient bien la nécessité d'une action psychologique. Mais d'ores et déjà les réformes opérées conditionnaient les états d'esprit.

Sur le plan de la communication, il n'y eut guère de difficultés avec les sociétaires, car l'action à mener était dans la ligne de ce qui avait été arrêté en commun précédemment. En revanche, l'action à conduire pour infléchir la culture d'entreprise fut plus délicate. Sans doute, on se heurta, à nouveau, aux tenants de la plus forte pente qui estimaient fallacieusement que, le marché du crédit étant décloisonné, les établissements spécialisés devaient désormais tous se banaliser; mais cette opposition était résiduelle. Plus sérieux étaient les obstacles qui tenaient non à des raisons de principe, mais à la place éminente que les prêts d'investissements avaient continué à tenir dans les esprits. Il fallait faire comprendre que le crédit à court ou moyen terme, le placement de Sicav ou l'offre de services télématiques n'étaient plus de simples auxiliaires d'un crédit d'investissement, et que c'étaient des objectifs en eux-mêmes. Il fallait faire admettre également les effets nouveaux de la concurrence: on ne pouvait plus « octroyer » des crédits dont on avait le monopole, il fallait désormais offrir un service complet aux clients-sociétaires.

Cet effort donna lieu à de multiples réunions internes de discussion et d'information. Avec Jean-Claude Détilleux, qui m'avait rejoint depuis longtemps à la direction générale, nous nous y employâmes durant de longs mois. Notre action fut facilitée parfois par des mesures d'allure modeste, mais qui se révélèrent efficaces: par exemple, inventer le mot d'ordre de « relation bancaire totale » (RBT) pour définir la nouvelle politique et modifier en conséquence la structure de « tableaux de bord » largement diffusés. Nous fûmes finalement ravis de la vitesse avec laquelle ces nécessités furent comprises, en particulier par les plus récents collaborateurs. Le pari fait une quinzaine d'années auparavant avait donc été la clef de notre reconversion réussie.

Cette orientation a produit ses principaux effets après mon accession à l'honorariat en 1992. Je n'ai pas qualité pour commenter cette période. Je ne puis que constater que, sous la conduite de J.-C. Détilleux, de nouveaux et importants progrès ont pu être réalisés. Une grande innovation a été apportée à la politique de croissance. Jusque-là, le concept de « croissance externe » ayant dû être écarté, le progrès était surtout recherché dans la création d'un réseau d'affiliés et d'associés constituant ainsi une sorte de « galaxie » autour du Crédit coopératif. Cette dernière idée n'a pas été abandonnée, mais on a judicieusement profité du dégel du système bancaire survenu ces dernières années pour reprendre, voire pour absorber de petits établissements en déshérence, dont notamment la GMF-Banque, lointain successeur de la BCC.

De la sorte, à la fin de 1999, le bilan était ainsi passé à près de 37 milliards, les fonds propres avaient atteint près de 2 milliards, le groupe avait 66 agences et employait plus de 1 400 personnes. L'ensemble des ressources bancaires et des OPCVM avait atteint près de 39 milliards. Les opérations

bancaires « ordinaires » l'emportaient désormais sur les crédits d'investissements, le nombre des sociétaires s'accroissant en conséquence. Ce grand « bond en avant », pour reprendre une autre expression controversée de l'histoire chinoise, a été d'autant plus remarquable qu'il s'est accompagné d'une affirmation toujours plus marquée de la mission sociale du groupe, comme le montre notamment le développement de l'aide aux organismes spécialisés dans les microcrédits.

Et pour finir

On pourra s'interroger, en lisant ces souvenirs et ces réflexions, sur les places respectives que j'assigne à la volonté (le refus de suivre la « plus forte pente ») et à la nécessité (à prendre en compte sans réticence inopportune) dans la conduite d'une entreprise comme le Crédit coopératif.

Je laisse aux philosophes le soin de réfléchir aux rapports entre la volonté et la nécessité. Pour moi, l'arbitrage entre les exigences de la nécessité et les choix de la volonté a paru relativement facile. Il n'est pas indispensable pour y parvenir de posséder ce « jugement héroïque » dont le cardinal de Retz nous dit que « *le principal usage est de distinguer l'extraordinaire de l'impossible* ». Il faut simplement accepter de raisonner à partir d'une idée simple : la coopérative, la mutuelle et l'association sont des entreprises constituées au service des intérêts matériels et/ou des aspirations morales de leurs adhérents actuels ou potentiels. Autrement dit, pour pasticher un ancien grand maître de l'université, le sociétaire doit être « au centre » de la coopérative, de la mutuelle ou de l'association, car c'est lui qui légitime son existence.

Des considérations comme celles qui résultent de l'analyse du marché, de la prise en compte de l'intérêt du personnel et, pourquoi pas, de l'ego des cadres et du président ne peuvent évidemment être oubliées dans la conduite de la coopérative. Mais elles doivent se concilier avec les aspirations des sociétaires. L'évolution du marché peut ainsi – c'est le cas actuellement, à l'évidence – rendre nécessaire une politique d'expansion, mais cette politique ne doit pas s'écarter des préoccupations des sociétaires et doit être intelligible par eux.

C'est cette règle toute simple qui permet de discerner les arbitrages à faire entre la volonté de rester fidèle à sa vocation et la nécessité de tenir compte du contexte extérieur. Et je suis persuadé que c'est l'oubli de ce précepte qui est à l'origine des malheurs passés de certaines institutions de l'économie sociale, qu'il s'agisse, pour prendre des exemples au hasard, du Touring-Club il y a fort longtemps, des Coop en 1985 ou de la GMF et de la Mnef plus récemment. Quand les initiatives de la coopérative, de l'association ou de la mutuelle n'intéressent plus que sa technostucture ou quand celle-ci privilégie son confort à la vocation de l'entreprise, le malheur n'est pas loin. C'est ce que, mûris par les épreuves, nous avons tâché d'éviter au Crédit coopératif depuis vingt-six ans. ●