



ASSOCIATION
POUR L'HISTOIRE DU
CRÉDIT AGRICOLE

BULLETIN D'HISTOIRE du Crédit Agricole

n°1



140 ANS !

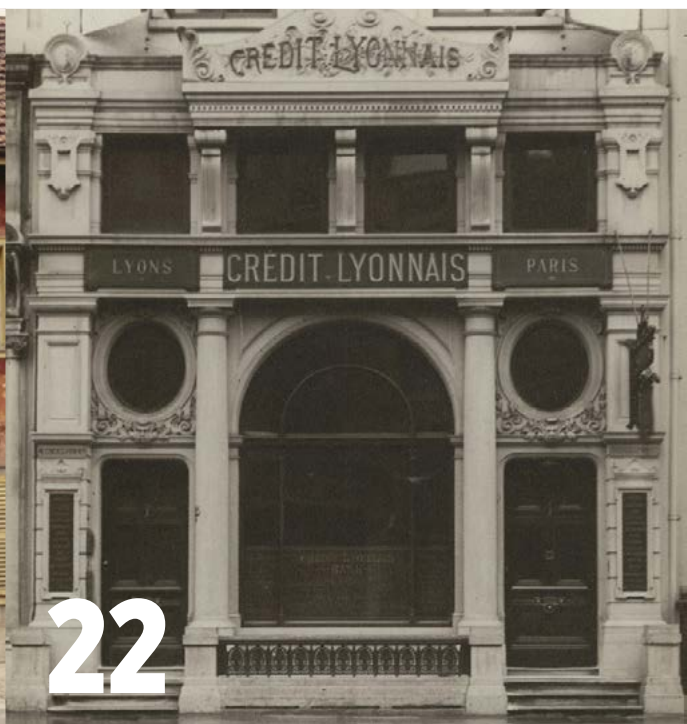
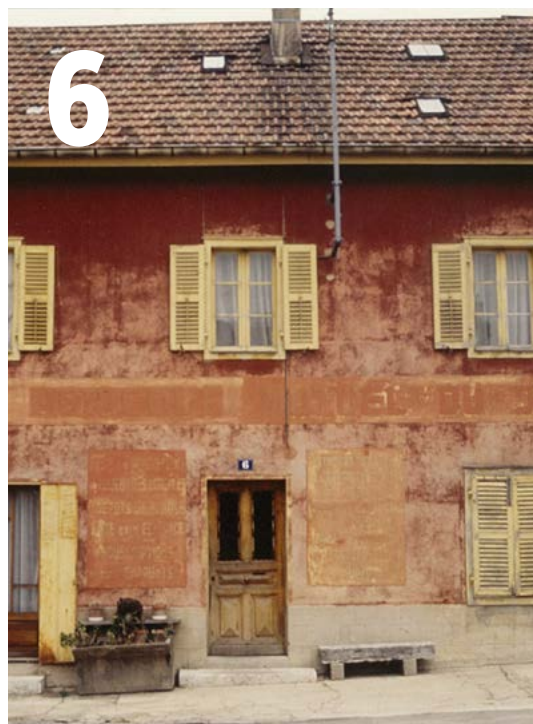
La longue création
du Crédit Agricole
au 19^e siècle

INTERNATIONAL

Les débuts de
l'internationalisation
du Crédit Agricole

GRANDES FIGURES

Henri Germain
et Lucien Douroux



Directeur de la publication :
Patrick Kleer

Coordinateur :
Pascal Pénot

Rédacteurs :
François Biquet,
Marc Ghinsberg,
Nicolas Gueugneau,
Jean Guillemin,
Jean-Marie Harrouet,
Patrick Kleer,
Henri Martin,
Pascal Pénot

5 ÉDITORIAL

6 140 ANS ! LA LONGUE
CRÉATION DU CRÉDIT
AGRICOLE AU 19^E
SIÈCLE

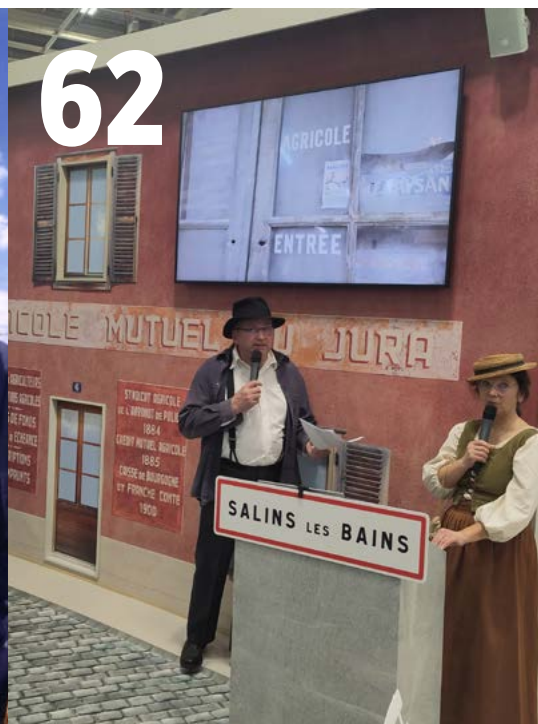
12 ASSURANCES :
LA MISE EN PLACE
DE L'ADI AU CRÉDIT
AGRICOLE



35



50



62

18 INTERNATIONAL

- 18 Aux origines de l'essor international du Crédit Agricole
- 22 L'installation du Crédit Lyonnais à Londres (1870-1914)
- 26 La Banque de l'Indochine à Battambang

32 INFORMATIQUE

- 32 Un livre sur l'histoire de l'informatique des caisses régionales
- 34 À la pointe de l'innovation : l'histoire informatique de la Caisse régionale du Gers
- 38 Un forgeron informaticien : le parcours étonnant de Robert Lary

42 CETTE ANNÉE-LÀ...

- 42 En 1975

50 GRANDES FIGURES

- 50 Le « voyage inattendu » de Lucien Douroux
- 54 Henri Germain et les débuts du Crédit Lyonnais

58 NEWS / BRÈVES

- 58 Plus de 100 interviews d'archives orales !
- 60 Conférence sur l'histoire de l'assurance au Crédit Agricole
- 62 140 ans au Salon de l'agriculture
- 64 Dans les archives



ÉDITO

Ce premier numéro du *Bulletin d'histoire du Crédit Agricole* paraît l'année des 140 ans de la fondation de la première caisse locale à Salins-les-Bains, dans le Jura.

En 140 ans, le groupe Crédit Agricole a connu de grandes transformations, passant du statut d'établissement spécialisé dans le financement de l'agriculture à celui de banque universelle, présente en France et à l'international, active pour toutes les clientèles et également leader de l'assurance. Cette longue construction s'est faite par le développement des produits, des métiers et par l'acquisition d'entités qui ont enrichi le Crédit Agricole de nouveaux savoir-faire et qui ont apporté leur propre histoire avec elles.

Le présent *Bulletin* est édité par l'Association pour l'histoire du Crédit Agricole. Cette dernière a pour ambition de valoriser l'histoire de notre Groupe et de toutes ses entités constitutives. C'est pourquoi vous trouverez dans ce premier numéro aussi bien des articles sur la Caisse régionale de Crédit Agricole du Gers que sur la Banque de l'Indochine au Cambodge, en passant par les débuts de l'assurance décès invalidité dans le Groupe. Nous souhaitons valoriser toutes les racines de notre histoire.

L'Association pour l'histoire du Crédit Agricole est née tout récemment pour structurer des travaux qui étaient déjà réalisés depuis plusieurs années grâce à une collaboration entre l'Association des cadres de direction retraités du Crédit Agricole, l'Amicale des anciens présidents de Caisses régionales de Crédit Agricole mutuel, l'Association des cadres de direction du groupe Crédit Agricole S.A., la Chaîne d'amitié, la Fédération nationale du Crédit Agricole, le service des archives historiques de Crédit Agricole S.A. et l'appui de la Fondation Maison de Salins. Nous ne doutons pas que d'autres entités nous rejoindront prochainement.

Je vous souhaite une bonne lecture pour (re)découvrir quelques pans de notre histoire.

Patrick Kleer

Président de l'Association pour l'histoire du Crédit Agricole

LA LONGUE CRÉATION DU CRÉDIT AGRICOLE AU 19^E SIÈCLE

Nous célébrons cette année le 140^e anniversaire de la création de la première caisse locale de Crédit Agricole à Salins-les-Bains. Il s'agit de la première pierre de l'édifice du Crédit Agricole que nous connaissons aujourd'hui. Dans une France dont plus de la moitié de la population était liée à l'agriculture, la construction de cette institution a cependant pris de nombreuses années. Pourquoi ces années 1880-1890 sont-elles alors propices au déblocage de la situation et à la construction d'un édifice bancaire original et complet ?

UNE LONGUE MATURATION

Les vingt années du règne de Napoléon III (1851-1870) ont profondément transformé la France, notamment dans le domaine économique.

Plusieurs banques ont été créées, comme le Crédit Lyonnais, qui soutiennent les entreprises industrielles alors en plein développement. Toutefois, le monde agricole est peu concerné par ces évolutions malgré la création d'institutions comme le Crédit foncier et la Société de crédit agricole qui se révèlent finalement peu adaptées.

La création du Crédit foncier en 1852 avait bien pour objectif d'aider l'agriculture mais son « caractère immobilier » a pris le dessus sur ses ambitions premières : sur les 3,8 milliards de francs prêtés jusqu'en 1895, 3 milliards ont été avancés à la propriété urbaine. Il ne répond donc pas aux besoins des petits exploitants agricoles qui cherchent plutôt des prêts à court terme pour couvrir leurs frais d'exploitation courante et adaptés au fonctionnement annuel d'une exploitation agricole.

La Société de crédit agricole, connue plus tard sous le nom de « Crédit agricole impérial », a [...] été créée en 1860 à l'instigation de Napoléon III.

La Société de crédit agricole, connue plus tard sous le nom de « Crédit agricole impérial », a quant à elle été créée en 1860 à l'instigation de Napoléon III. Elle bénéficie de la garantie de l'État et, épaulée par le Crédit foncier, elle prête pour des biens meubles. Finalement, cet établissement intervient peu en faveur de l'agriculture et réalise des placements malheureux qui conduisent à une situation financière dégradée et à son absorption par le Crédit foncier en 1876 puis à sa dissolution en 1878. Les raisons de cet échec sont dues à la centralisation de l'établissement, au faible nombre d'agences, à des relais méfiants à l'égard de l'agriculture, au problème non résolu du nantissement qui implique de ne consentir des crédits qu'aux plus fortunés et, enfin, aux taux d'intérêts élevés de 10 à 11 %.





Maison qui a abrité la première caisse locale à Salins-les-Bains (années 1970-1980). Restaurée, elle abrite aujourd'hui la Fondation Maison de Salins.

LE MODÈLE DE SALINS-LES-BAINS

Comme on peut le voir, l'échec de ces institutions est largement dû à leur méconnaissance du monde agricole.

C'est d'ailleurs ce qu'il ressort d'une enquête menée en 1884 par la Société nationale d'agriculture auprès de ses membres. Elle montre que pour 72 % d'entre eux, spécialement pour les petits exploitants, le crédit est insuffisant. Les financements, lorsqu'ils existent, répondent mal à leurs besoins et, de plus, les réseaux de distribution des établissements bancaires classiques sont peu développés dans les campagnes. Enfin, il y a également une résistance à l'usage du crédit de la part des agriculteurs eux-mêmes.

C'est dans ce contexte, qui n'est pas que français mais également européen, que des réflexions sont menées autour des idées de mutualisme et de coopération. En 1884, les exploitants agricoles de Poligny, dans le Jura, créent un syndicat agricole. Un an plus tard, la Caisse de crédit mutuel agricole de l'arrondissement de Poligny, dont les membres doivent appartenir au syndicat, est créée.

Au cours de l'assemblée constitutive, son initiateur Louis Milcent explique :

« Il arrive fréquemment que le cultivateur n'ait pas les capitaux nécessaires pour exploiter avantageusement sa terre. Si le cultivateur va chez le notaire ou le banquier, on lui prête à un taux d'intérêt trop élevé pour qu'il puisse s'en tirer. Pour mettre à la disposition du cultivateur honnête et laborieux, digne de confiance, le capital dont il a besoin, pour lui prêter ce capital à un taux modéré, il faut constituer une société de crédit mutuel agricole ».

La création du syndicat de Poligny répond donc au besoin de proximité pour la mise en place de financements destinés à des agriculteurs. À cette proximité s'ajoute la mutualisation des moyens par les agriculteurs eux-mêmes, assurés de la bonne fin de l'affaire par la bonne connaissance de la situation de leurs voisins.

La formule retenue à Poligny est celle d'une société anonyme à capital variable. Les fondateurs, notables ruraux, détiennent des actions de 500 francs rémunérées à 3 % alors que celles des sociétaires se limitent à 50 francs rémunérées à 5 % et sont libérées seulement du dixième à la souscription. Les prêts sont garantis par caution et financent des instruments agricoles, du bétail, des engrais, des semences. La Banque de France escompte les billets de la caisse sur trois mois à 3 %. Le montant des prêts accordés dans l'année passe de 5 000 francs en 1885 à 127 000 francs en 1890. L'examen des demandes est sérieux et aucune défaillance n'est enregistrée en huit années. Les frais sont réduits, notamment grâce à la gratuité des fonctions d'administrateur et au rôle des bienfaiteurs, en particulier d'Alfred Bouvet, industriel qui possède des bureaux dans tous les cantons de l'arrondissement et qui met gratuitement ses employés à la disposition de la caisse de crédit. Sa fonction d'administrateur de la succursale de la Banque de France de Lons-le-Saunier a aussi pu favoriser la prise à l'escompte du papier de la caisse de Salins.



Alfred Bouvet, promoteur de la Caisse de Poligny.



Louis Milcent, promoteur de la Caisse de Poligny.

L'ÉTAT ENTRE EN SCÈNE

Dès lors, des projets commencent à émerger ailleurs en France et l'idée d'un crédit agricole fait son chemin.



Jules Méline.

Il faut lui trouver un cadre juridique. Ce sera l'œuvre de Jules Méline avec le vote de la loi du 5 novembre 1894 « relative à la création de sociétés de crédit agricole ». Celles-ci ont un caractère local, ce qui « permet une bonne connaissance des emprunteurs, et ont une organisation mutualiste qui facilite un contrôle des emplois de fonds, la réduction du profit, donc des coûts, et l'intégration des petites exploitations dans le monde économique moderne ». On oppose, à l'individualisme supposé des petits paysans, le modèle de Poligny, et Jules Méline, dans une envolée oratoire, exalte le mutualisme : « Voilà messieurs le grand principe sur lequel repose notre projet, c'est le grand et puissant levier avec lequel on arrivera, j'en suis convaincu, à soulever et à transformer notre société, et par lui seul, qu'on accomplira pacifiquement l'évolution qui se prépare dans le monde du travail ».

La loi fixe aussi des règles de gestion en imposant que le capital soit composé de parts sociales et non d'actions. Les trois quarts de l'excédent doivent être affectés à une réserve jusqu'à ce que celle-ci atteigne 50 % du capital social. Celui-ci peut être variable mais il ne doit pas être inférieur au montant réuni lors de la fondation. Ce cadre juridique fixé, des questions restent encore en suspens, notamment en ce qui concerne la forme des crédits consentis : billets, ouvertures de crédits en comptes courants ou escompte de papier présenté par les agriculteurs ? De plus, malgré un important effort de pédagogie, le nombre de créations de caisses locales stagne rapidement : en 1895, seules 75 ont été créées dans toute la France. Ce lent démarrage provient notamment des outils de financement insuffisants comme expliqué plus haut. Ce sera l'objet de deux lois complémentaires.

LES CAISSES RÉGIONALES ET LA COMMISSION DE RÉPARTITION

Ainsi, Jules Méline, président du Conseil, fait voter le 17 novembre 1897 une loi qui oblige la Banque de France à faire une avance de 40 millions de francs-or aux sociétés de crédit agricole, remboursable en 1920.

La seconde loi est votée le 17 mars 1899. Elle prévoit que les fonds provenant de la Banque de France transiteront par des caisses régionales de crédit agricole, celles-ci étant à créer. Ces nouveaux organismes servent à faciliter les opérations concernant l'industrie agricole effectuées par les caisses locales. La principale source de financement est constituée par les avances de la Banque de France. À l'échelon supérieur, une commission de répartition des avances de l'État aux caisses régionales est créée au sein du ministère de l'Agriculture. On a donc ici en germe l'organisation future du Crédit Agricole,

Toutes ces structures permettent d'organiser le Crédit Agricole « par le bas et de bas en haut » pour être au plus près des agriculteurs.

cette commission étant remplacée en 1920 par l'Office national du Crédit Agricole, organe central de l'institution. Il est intéressant de relever que, comme le dit le sénateur Victor Lourties, toutes ces structures permettent d'organiser le Crédit Agricole « par le bas et de bas en haut » pour être au plus près des agriculteurs.

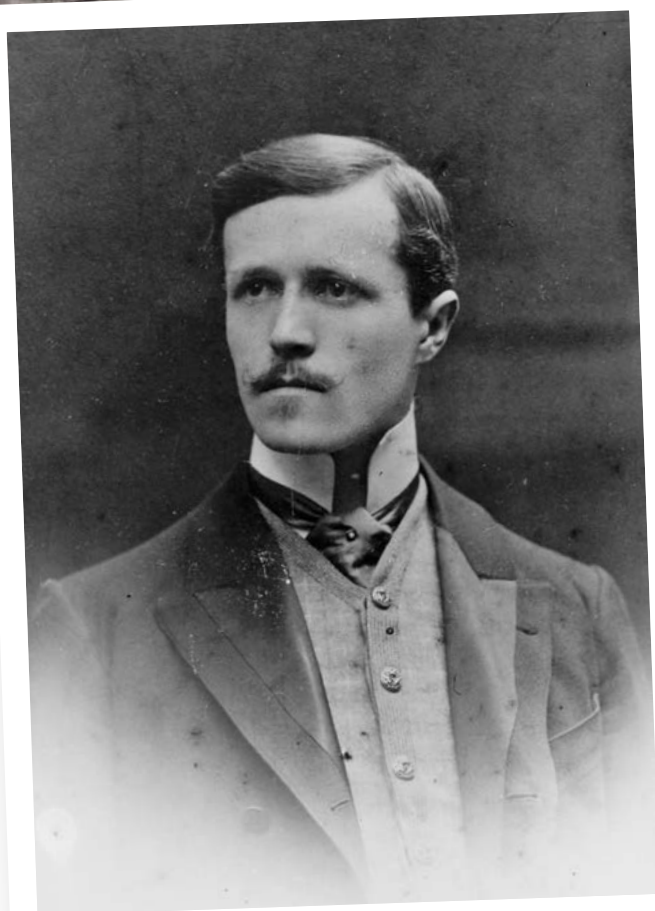
Dès la promulgation de cette loi, les premières caisses régionales sont créées. Les deux premières sont celles de l'Est (Nancy) et du Sud-Est (Lyon). Dès lors, des caisses régionales sont créées sur tout le territoire national. Ainsi, la loi du 5 novembre 1894 a permis de fixer un cadre général pour des initiatives spontanées que les textes de 1897 et 1899 ont renforcé. La démarche reflète ce qui va caractériser « la banque verte » : un mélange d'initiatives locales et d'encadrement national marqués par le pragmatisme.

Pour aller plus loin :

- André Gueslin, *Les Origines du Crédit agricole*, Nancy, Université de Nancy 2, 1978.
- Mission archives-histoire de la Caisse nationale de Crédit Agricole, *Crédit Agricole, Un Siècle au présent*, Paris, Hervas, 1994.
- Jean Guillemin, *Le Crédit agricole en Bourgogne : une mutuelle paysanne (1896-1975)*, Tours, Presses universitaires François Rabelais, 2019.
- Claude-Isabelle Brelot, articles « Louis Milcent » et « Alfred Bouvet » dans Laurent Ducerf, Vincent Petit et Manuel Tremaux (dir), *Dictionnaire du monde religieux dans la France contemporaine*, tome 12 sur la Franche-Comté, Paris, Beauchesne, 2016.

François Biquet et Jean Guillemin

Les fondateurs du premier syndicat agricole de Salins-les-Bains en 1884.



Pierre Decharme, chef du service du crédit, de la coopération et de la mutualité agricoles au ministère de l'Agriculture et secrétaire général de la commission de répartition des avances de l'État aux caisses régionales.

« UN SERVICE SOCIAL À L'EMPRUNTEUR »

LA MISE EN PLACE DE L'ASSURANCE DÉCÈS INVALIDITÉ DES PRÊTS DU CRÉDIT AGRICOLE

L'assurance décès invalidité (ADI) couvre le remboursement total ou partiel des crédits consentis par la banque à des personnes physiques. Le système s'est aujourd'hui généralisé et les masses financières en jeu peuvent aiguïser les appétits des différents acteurs tandis qu'un courant consumériste tend à privilégier la négociation individuelle des tarifs et des conditions. Un retour vers la mise en place du contrat groupe ADI au Crédit Agricole pour les agriculteurs emprunteurs permet de saisir l'intérêt et le progrès qu'il constituait alors. Du point de vue de l'organisation, cette opération permet aussi de voir la manière dont étaient fixés, pour ce sujet, les rôles respectifs de la Caisse nationale et de la FNCA.

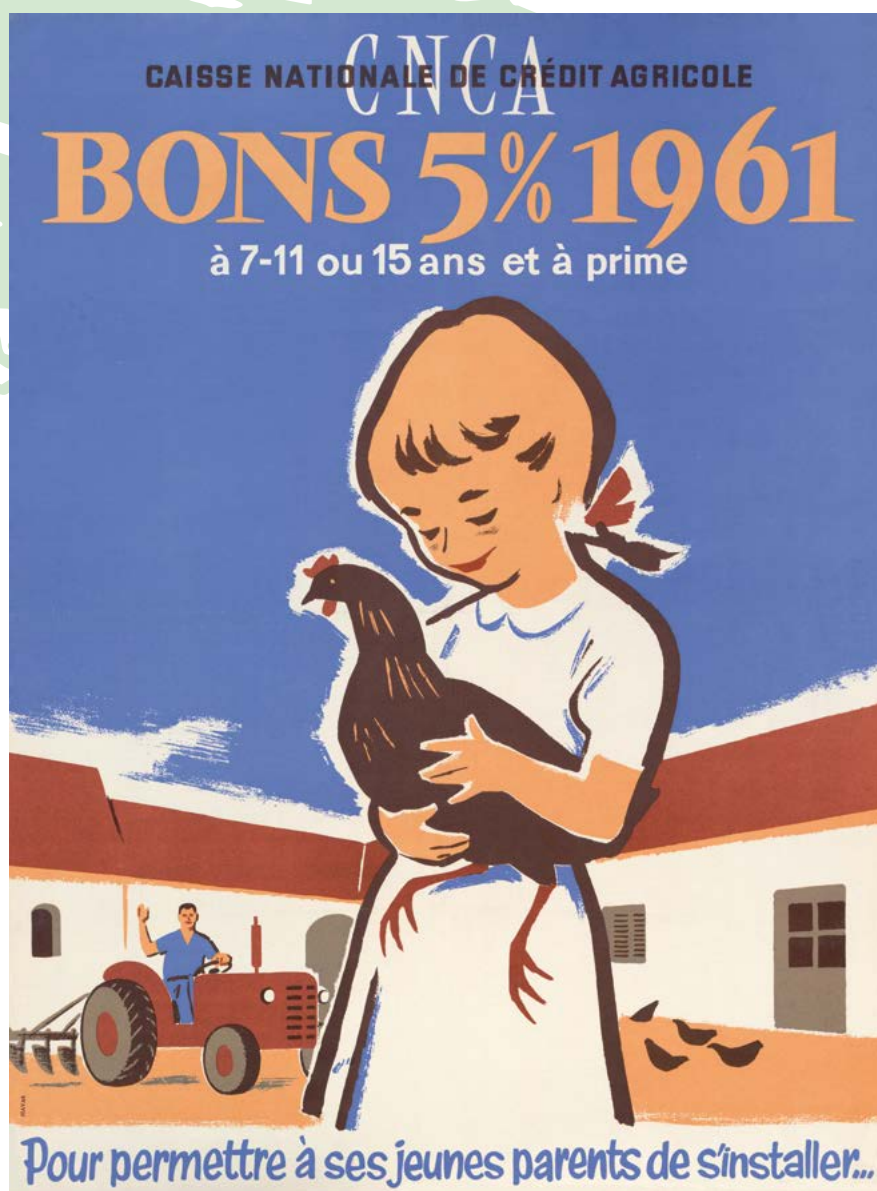
À LA RECHERCHE D'UNE SOLUTION

Au Crédit agricole, jusqu'en 1961, l'assurance est souscrite directement par le bénéficiaire d'un crédit auprès de la compagnie de son choix. Cette couverture protège l'emprunteur et sa famille et elle constitue également une garantie pour la caisse prêteuse. La réglementation rend l'assurance obligatoire pour certains concours. Ainsi en va-t-il pour les prêts d'installation destinés aux jeunes agriculteurs institués par la loi du 24 mai 1946, celle du 25 septembre suivant prévoyant toutefois que la caisse prêteuse peut autoriser l'emprunteur à ne pas souscrire cette assurance dans le cas où une caution jugée suffisante lui serait fournie¹.

L'assurance est coûteuse. Aussi, afin d'en réduire le prix, les jeunes agriculteurs vont rechercher une solution collective. À la fin de 1959, le Cercle départemental des jeunes agriculteurs des Bouches-du-Rhône constitue, sous la dénomination d'Association générale de sécurité paysanne, un organisme ayant pour objet de permettre à ses membres de bénéficier d'un contrat d'assurance-groupe et donc de meilleures conditions du fait des volumes qu'elle représente².

Le comité central de la Fédération nationale du Crédit agricole (FNCA), informé de cette démarche, aborde la question et constate que d'autres établissements bancaires ont recours à l'assurance-groupe. C'est le cas du « Crédit libre »

– c'est-à-dire le Crédit mutuel –, du Crédit foncier et du Sous-comptoir des entrepreneurs pour les prêts à la construction. Le comité central décide donc de rechercher une formule adaptée aux prêts du Crédit agricole. Les services de la FNCA mettent au point avec la Caisse nationale de prévoyance (CNP) une couverture non limitée aux prêts d'installation aux jeunes, mais destinée, avec un plafond de 50 000 francs, à tous les crédits individuels à l'exception de ceux à court terme. Deux limites d'âge sont imposées : 60 ans pour une nouvelle souscription et 65 ans au moment du sinistre, quelle que soit la date d'octroi du prêt. L'assurance couvre le décès et l'invalidité permanente et absolue.



Affiche pour les bons de la CNCA dont la collecte permet de financer les prêts aux jeunes agriculteurs (1961).

La prime est fixée à 0,33 % par an de l'encours moyen des prêts, ce qui est nettement inférieur aux 0,52 % qu'avaient négociés les jeunes agriculteurs des Bouches-du-Rhône. On saisit ici l'intérêt du contrat groupe mis au point par la FNCA. Il s'applique à tous les bénéficiaires de prêts jusqu'à 65 ans, tandis que le dispositif obtenu par les jeunes, qui leur était propre, était par définition moins risqué pour l'assureur compte tenu de leur âge. Le prix proposé par le Crédit agricole est donc lié au recours au contrat groupe ainsi que, sans doute, à son poids économique national et à la qualité de la négociation.

Le schéma adopté comprend un accord entre la FNCA et la Fédération nationale des associations agricoles pour le développement de l'assurance-vie. Celle-ci souscrit un contrat d'assurance collective auprès de la CNP pour le compte des caisses régionales qui le désirent. Ces dernières perçoivent 90 % des primes après déduction des sinistres et elles peuvent répercuter ou non la cotisation sur leurs emprunteurs. Les caisses adhérentes doivent inclure dans l'assurance tous leurs emprunteurs à moyen et long terme mais peuvent aussi se limiter aux prêts nouveaux.

CONTRIBUER À LA PROSPÉRITÉ ÉCONOMIQUE DES EXPLOITATIONS AGRICOLES

Dans ce dossier, deux observations présentes dans les comptes rendus de réunions donnent le sens de l'action des dirigeants du Crédit agricole.

La première est faite lors du conseil d'administration de la Caisse nationale du 24 mars 1961 :

« [Le conseil prend] acte avec satisfaction de ces informations [...] sur ce mécanisme qui répond au service social à l'emprunteur³ ».

Ces derniers mots s'inscrivent dans la logique des prêts destinés aux jeunes agriculteurs. Leur but est de freiner l'exode rural et de permettre la modernisation des exploitations⁴. Leur taux est réduit, leur durée va de 15 à 20 ans avec un différé possible de remboursement du capital durant les trois premières années et des remises d'annuités sont prévues à partir de la naissance du deuxième enfant. Comme l'explique Pierre Voirin, cet aspect est très important :

« L'exploitation est formée tout à la fois et indivisiblement par un ensemble de biens (unité économique) et d'un groupe humain qui consacre son travail à la mise en valeur des biens (unité sociale). L'unité économique et l'unité sociale sont indissociablement soudées l'une à l'autre. Or, en France, l'unité sociale dont il s'agit n'est autre que la famille paysanne. Les exploitations, pour la plupart, sont petites ou moyennes, taillées à la mesure de la famille⁵ ».

Ainsi, tout ce qui contribue à la prospérité de l'unité économique contribue à la prospérité de la famille et inversement. C'est ce que confirme André Cramois pour qui les prêts du Crédit agricole aux exploitations familiales sont pleinement justifiés par « la nécessité de conserver au pays les petites et moyennes exploitations reconnues viables, afin de maintenir un équilibre optimum des structures sociales⁶ ». Cette vocation est souvent rappelée. En 1951, la souscription de bons permettant de financer les prêts aux jeunes agriculteurs, alors que les fonds d'État sont épuisés, est qualifiée de « geste de solidarité sociale⁷ ». Dès lors, on comprend fort bien que la mise en place d'un contrat groupe d'assurance protégeant la famille des exploitants soit vue comme « un service social ».

La seconde remarque concerne l'organisation interne du Crédit agricole. C'est la FNCA qui négocie et suit la gestion de l'assurance décès. Elle laisse les caisses régionales adhérer



Buvard publicitaire de la Caisse régionale du Sud-Ouest pour l'installation des jeunes agriculteurs (années 1960).



librement au contrat mais le système aurait pu être différent. Le compte rendu du comité central du 21 septembre 1961 rapporte les propos d'André Cramois, directeur général de la CNCA :

« Quant au principe même de l'assurance décès, M. Cramois souligne qu'il eut été possible de le sanctionner par un texte qui l'aurait rendu obligatoire ; la Caisse nationale a préféré demander aux caisses régionales d'adhérer librement au système mis au point par la Fédération. M. Cramois leur demande donc de rester unies et groupées. »

Le directeur général de la CNCA parie sur la vigueur de la Fédération et des caisses régionales. La mise en place est sans doute plus lente qu'avec un système obligatoire, mais il estime que la libre adhésion est certainement plus efficace à long terme. Chacune des caisses décide des cotisations qu'elle prend ou non à sa charge, ce qui permet une adaptation aux conditions locales. Dans un article paru en 1957, André Cramois souligne d'ailleurs que les caisses prennent des initiatives en faveur des jeunes agriculteurs à titre personnel, soit sous forme de prêts d'attente ou de prêts complémentaires consentis à des conditions favorables, soit sous forme d'encouragement à l'épargne. Le risque représenté par l'adhésion volontaire des caisses régionales est donc limité, l'appel à l'unité n'étant cependant pas neutre. C'est finalement la confirmation du fonctionnement par adhésion consensuelle au sein du Crédit agricole et du rôle de la FNCA dans un dossier dont les dimensions vont devenir très significatives avec le temps.

André Cramois, directeur général de la Caisse nationale de Crédit Agricole (années 1950).

CRÉDIT AGRICOLE 5% 1964



Guy Georges

emprunt de la caisse nationale de crédit agricole

■ HAVAS CONSEIL

Affiche pour un emprunt de la CNCA en 1964. Le développement de l'ADI à cette époque accompagne la promotion de l'installation des jeunes agriculteurs.

LA LIBRE ADHÉSION DES CAISSES RÉGIONALES

La couverture du réseau se fait progressivement

En septembre 1961, onze caisses ont formalisé leur adhésion : cinq pour la totalité des prêts anciens et nouveaux, six uniquement pour les nouveaux concours⁸. Deux prennent en charge la totalité des primes, trois réservent cette mesure aux prêts destinés aux agriculteurs et quatre prennent en charge une partie des primes selon des modalités variables. D'autres caisses régionales sont prêtes à adhérer.

Un certain nombre de propositions complémentaires sont présentées au comité central, comme l'augmentation du plafond de 50 000 à 100 000 voire 150 000 francs. Deux caisses décident d'être leur propre assureur. Certains demandent une différenciation selon les types de prêts mais le comité central du 21 septembre 1961 note que : « Il aurait été, évidemment, possible d'étudier autant de contrats groupe que de catégories particulières de prêts, mais outre la complexité d'un tel système, on peut se demander s'il n'aurait pas coûté, en réalité, plus cher aux emprunteurs⁹ ». La Fédération reçoit une autre proposition de la compagnie La France qu'elle rejette lors du même comité central.

La mise en place de l'ADI au Crédit Agricole au début des années 1960 est donc le fruit d'une approche à la fois sociale et économique.

Il faut un peu de temps pour que le réseau entre dans le dispositif puisqu'au 1^{er} septembre 1964, alors que le groupe compte plus de 90 caisses régionales, seules 73 d'entre elles adhèrent : 38 pour la totalité de leurs encours et 35 pour les prêts nouveaux. Il faut dire que la mise en place suppose une adaptation locale et une adaptation

des procédures administratives variables selon les caisses¹⁰. Les dispositions ont évolué : ainsi le plafond garanti peut être porté à 100 000 francs¹¹.

Progressivement, toutes les banques élaborent un service d'assurance décès invalidité. C'est le cas pour le Crédit lyonnais en 1966 avec la souscription d'un contrat

auprès de la compagnie L'Union¹². La mise en place de l'ADI au Crédit agricole au début des années 1960 est donc le fruit d'une approche à la fois sociale et économique qui reflète les caractéristiques propres à son organisation, faite d'indépendance et d'unité. Indépendance avec la libre adhésion qui est progressive, unité par l'adoption d'une seule formule de contrat.

Jean Guillemin

AUX ORIGINES DE L'ESSOR INTERNATIONAL DU CRÉDIT AGRICOLE

On fait traditionnellement débiter l'internationalisation du Crédit Agricole en 1979 avec la création d'une représentation à Chicago, place des échanges financiers de l'agroalimentaire. Cependant, en remontant un peu la chronologie, on s'aperçoit que le Crédit Agricole a anticipé dès le début des années 1960 ses besoins en contacts avec l'étranger.

DU TEMPS DES CORRESPONDANTS BANCAIRES À CELUI DU DÉPARTEMENT DES AFFAIRES INTERNATIONALES DE LA CAISSE NATIONALE

Longtemps, les relations extérieures du Crédit Agricole ont été portées par Louis Tardy.

Il s'agissait alors de diffuser la bonne parole mutualiste pour faire la promotion des systèmes de crédit agricole en Europe et au-delà, dans le cadre de la Société des nations puis au sein de la Confédération internationale du Crédit Agricole (CICA)¹³. Après la Seconde Guerre mondiale, un embryon de réseau de correspondants étrangers se met en place.

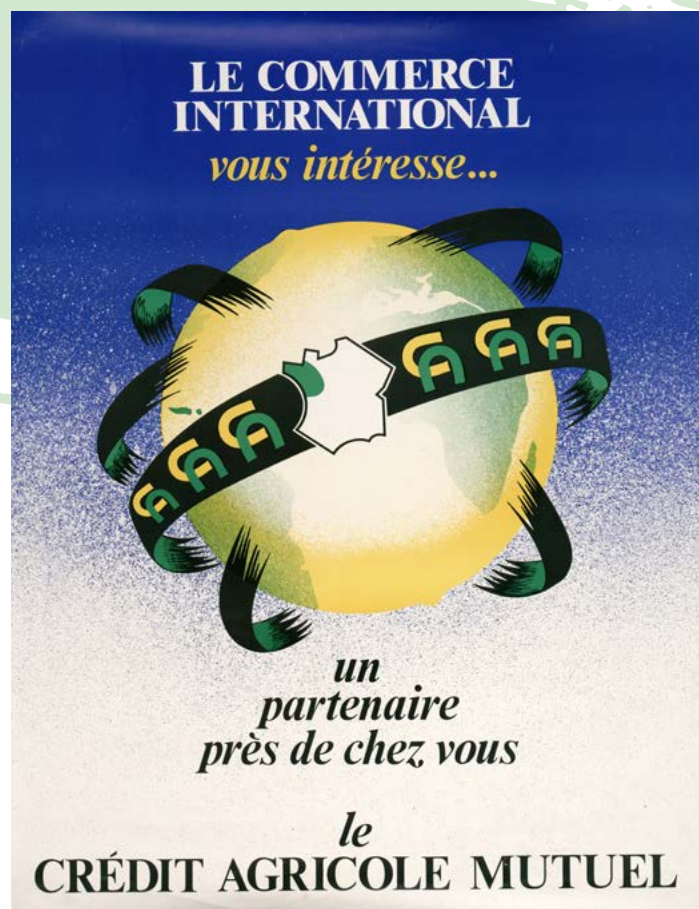
Un service « étranger » existe ainsi à la Caisse nationale de Crédit Agricole au début des années 1960. Réorganisé en 1962, il est à la tête d'un réseau de dix-huit correspondants qui opèrent dans treize pays. En 1963, la Caisse nationale fait l'intermédiaire entre ces pays et les 77 caisses régionales qui lui ont confié leurs opérations. Celles-ci peuvent être des transferts à l'étranger, des ordres de paiement à la suite d'exportations, des remises libres et des remises documentaires. Le montant des sommes traitées est de 197 millions de francs¹⁴.

Une libéralisation intervient en 1966 : les entreprises françaises voient leurs possibilités de commerce avec l'étranger facilitées. Le nombre de correspondants étrangers du Crédit Agricole atteint cette année-là soixante-six et couvre vingt-six pays. Quant au montant des opérations effectuées hors de France, il représente alors 821 millions de francs. Pour accompagner ce développement, une unité de renseignements commerciaux est mise en place à la Caisse nationale en 1965. Ce nouveau service bénéficie notamment des connaissances en langues étrangères de Madeleine Landy-Degon qui était auparavant au service des études et de la documentation¹⁵. Il s'agit toujours pour le Crédit Agricole d'accompagner le développement international de ses clients et des filières agricole et agroalimentaire. Une trésorerie francs-devises est également mise en place en 1967.



Affiche de la Caisse nationale de Crédit Agricole (années 1970).

En 1974, la décision est prise de créer le département des affaires internationales de la Caisse nationale. Cette création s'inscrit dans le cadre général de politiques publiques portées par le VII^e Plan qui tendent à favoriser les exportations, notamment pour le secteur agroalimentaire. Ce département comprend en 1976 un effectif de quarante-cinq à cinquante personnes. Tous les aspects du commerce international semblent couverts, de la « promotion des affaires » au traitement des positions de change et de trésorerie, en passant par la coopération technique internationale et la gestion des risques.



Affiche (fin des années 1970 - début des années 1980).

Serge Robert, le responsable du département, explique à l'assemblée générale de la Caisse nationale de 1976 ce qu'une banque, et notamment le Crédit Agricole, peut apporter aux exportateurs en termes de garanties et de financements¹⁶. Cet effort de pédagogie n'était peut-être pas inutile dans le cadre du Crédit Agricole des années 1970 qui avait encore peu développé son action internationale.

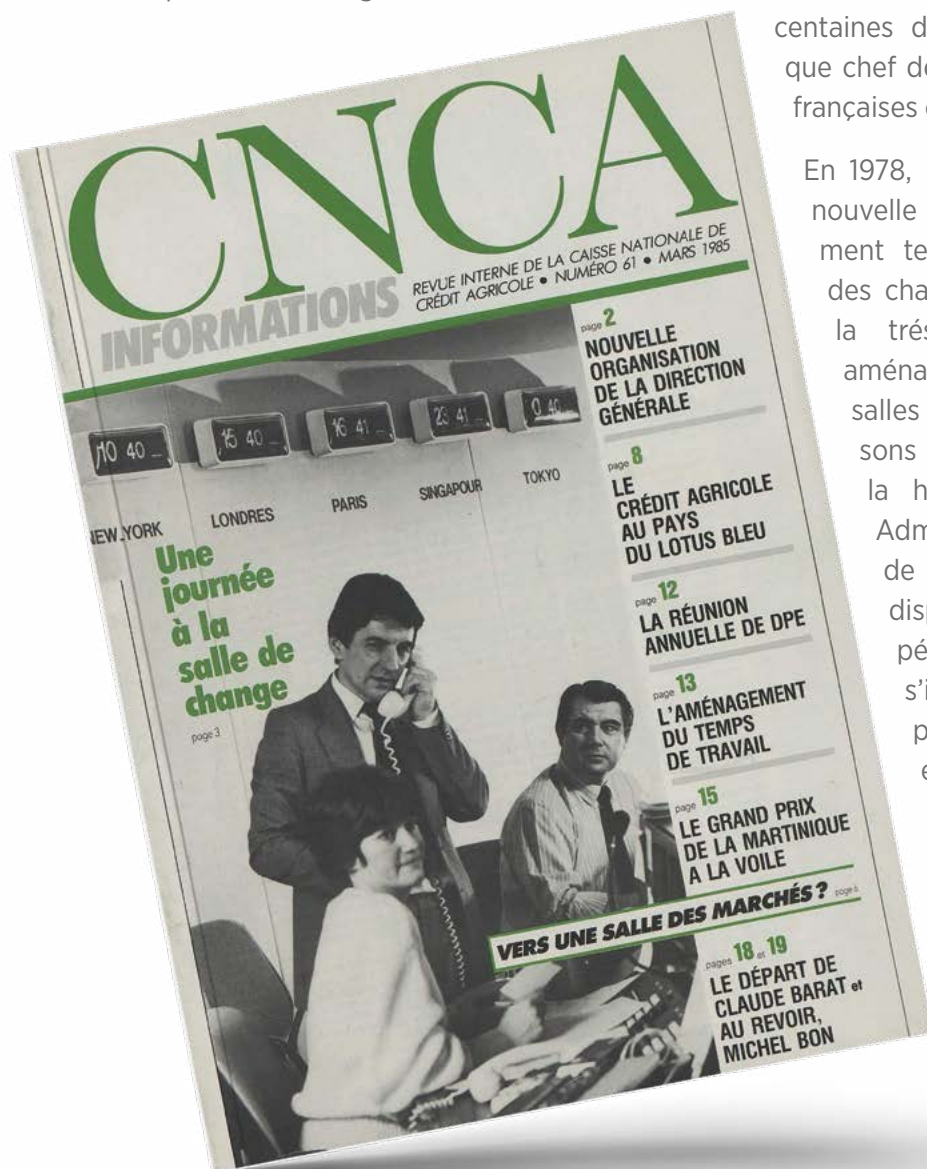
FINANCER LE COMMERCE AGROALIMENTAIRE

La balance commerciale agricole de la France devient excédentaire dans les années 1970.

Il y a donc un flux commercial à accompagner. Or, du fait de leur trop petite taille, la plupart des agriculteurs et des coopératives agricoles sont pour la plupart « écartés du marché financier international car leurs dimensions ne leur permettent pas de réaliser des opérations atteignant un volume d'affaires suffisant pour y être traité. Quant à l'exportation des produits agricoles, elle est principalement le fait d'entreprises commerciales dont le financement ne relève pas du Crédit Agricole¹⁷ ».

Cependant, à partir de 1974, les coopératives et les SICA accèdent aux prêts d'équipement attribués traditionnellement aux entreprises exportatrices. Un effort de formation est réalisé pour que des responsables de caisses régionales puissent prospecter des entreprises intéressées par un déploiement hors de France. Cette implication dans ce nouveau métier de financement du commerce international porte rapidement ses fruits puisque, dès 1977, le Crédit Agricole intervient « dans des projets de plusieurs centaines de millions de francs en tant que chef de file de syndicats de banques françaises ou étrangères¹⁸ ».

En 1978, la Caisse nationale passe une nouvelle étape en matière d'équipement technique en créant une salle des changes pour prendre en charge la trésorerie francs-devises¹⁹. Cet aménagement novateur, ancêtre des salles de marché que nous connaissons aujourd'hui, a été réalisé sous la houlette de Jacques Fender. Admiratives, les autres banques de la place de Paris ont copié ce dispositif et se sont toutes équipées. Le Crédit Agricole, même s'il n'avait pas encore une grande présence internationale, a donc été pionnier par certains aspects.



Magazine CNCA Informations faisant sa « une » sur la salle des changes de la Caisse nationale (1985).

LA CONSTITUTION D'UN RÉSEAU

Au début des années 1970, le Crédit Agricole s'allie avec ses homologues coopératives européennes pour créer des entreprises bancaires opérant hors de France : la London and Continental Bankers en 1973 et la Bank Europäischer Genossenschaftsbanken en 1976.

Ces participations minoritaires permettent au Crédit Agricole de s'exercer au métier de banque d'affaires internationale. Toujours avec les banques coopératives européennes, le Crédit Agricole crée Unico Banking Group qui a pour vocation d'offrir à sa clientèle des services en Autriche, au Danemark, en Finlande, aux Pays-Bas et en RFA²⁰.

Nous arrivons donc à l'année 1979. C'est la date qui est traditionnellement utilisée pour faire débiter le processus d'internationalisation du Crédit Agricole. Les opérations menées précédemment permettent de relativiser : la création de la succursale de Chicago ne naît pas ex-nihilo. Il a fallu auparavant que le Crédit Agricole développe son activité de financement du commerce international pour les filières agricole et agroalimentaire. En revanche, on peut tout à fait considérer que la création de cette succursale dans l'Illinois est le point de départ du réseau étranger du Crédit Agricole.

Au 44^e étage d'un immeuble du quartier financier de Chicago, en avril 1979, Albert Gabizon et Jean-Marie Fabre ouvrent donc la première succursale étrangère du Crédit Agricole. L'intérêt de cette implantation est qu'elle est située sur la place boursière internationale où sont cotés les produits agricoles et que de nombreuses entreprises agroalimentaires y ont un siège. La succursale doit exercer tous les

métiers de banque de financement : financement des opérations agroalimentaires entre la France et les États-Unis, financement des grands projets de l'industrie agroalimentaire américaine, recherche de débouchés pour les produits et techniques agroalimentaires français, recherche de relations avec les secteurs coopératif et commercial américains. Dans le même temps, le bureau de représentation de New-York, ouvert depuis trois ans, va également être renforcé²¹.

C'est le début du déploiement du réseau hors de France. D'autres succursales et bureaux de représentation vont être progressivement ouverts durant les années 1980 : Milan, Madrid, Londres, Hong Kong, Francfort, Caracas, Singapour, Moscou, Rio de Janeiro, Tokyo, Le Caire et San Francisco. Un coup d'accélérateur sera donné avec l'intégration de la Banque Indosuez dans le groupe Crédit Agricole en 1996. Un vaste réseau d'implantations étrangères, aux origines souvent anciennes, va venir compléter celui que le Crédit Agricole créait depuis une quinzaine d'années. Celui-ci sera encore complété à partir de 2003 à la suite du rapprochement avec le Crédit Lyonnais.

Pascal Pénot

AMERICAN AGRI-BUSINESS: CREDIT AGRICOLE SPEAKS YOUR LANGUAGE

We're the world's largest agribank, a cooperative with 2.8 million members and over 13,000 branches throughout France.

And, based on 1978 assets of \$86 billion, we're the world's second largest bank—of any type.

We've been serving the agricultural interests of France—currently handling over 10 million accounts—since the 19th Century.

But rural interests increasingly involve global markets. And the growing demand for French agricultural products has necessitated greater international investment and financing services for our members.

To increase our international capabilities (we already maintain relationships with over 400 correspondent banks), on October 29 we are opening a branch in Chicago, our first outside France.

And on October 31, we will formally open our New York representative office.

Through our presence in the United States, we will be able to respond quickly and expertly to the agribusiness needs of our American and French clients—not only in the U.S. and France, but worldwide.

So, when you have financial needs, especially in the agricultural area—contact us. We can help.

CREDIT AGRICOLE



Crédit Agricole
CNCA—Chicago Branch
55 East Monroe Street
Suite 4435
Chicago, Illinois 60603

Crédit Agricole
CNCA—New York Representative Office
Citicorp Center, 9th Floor
153 East 53rd Street
New York, New York 10022

L'INSTALLATION DU CRÉDIT LYONNAIS À LONDRES (1870-1914)

Dans le réseau international actuel du groupe Crédit Agricole, l'implantation de Londres est la plus ancienne. Elle est l'héritière, entre autres, d'une agence du Crédit Lyonnais créée durant les troubles de 1870-1871 : la guerre franco-prussienne, la naissance de la République et la Commune. Elle a permis à la banque de mettre à l'abri ses titres anglais et d'autres nationalités et d'être au plus proche du mouvement des affaires internationales. L'agence londonienne a rapidement acquis une place importante dans le réseau du Crédit Lyonnais.

LE CRÉDIT LYONNAIS EN 1870

En 1870, le Crédit Lyonnais n'a que sept années d'existence.

Créé à Lyon en 1863, il essaime rapidement dans le sud-est de la France puis sur tout le territoire métropolitain et installe une succursale à Paris dès 1865. Cette jeune banque traverse sans trop de difficultés la deuxième moitié des années 1860. Le conflit franco-prussien déclenché le 19 juillet 1870 prend le Crédit Lyonnais par surprise alors qu'une période faste pour les affaires semble s'ouvrir. En effet, son président-fondateur, Henri Germain, est alors également député de l'Ain. Il s'étonne de la rapidité des événements qui conduisent à la guerre et se désole de la politique menée par le gouvernement français. Il est un des rares députés à voter contre le déclenchement des hostilités qui, pour lui, ne peuvent que causer une catastrophe économique.

Henri Germain prend cependant des mesures dès le début du mois de juillet pour limiter les pertes en restreignant les crédits accordés et en étudiant les actions à mener en vue d'un éventuel remboursement massif des dépôts. De fin juin à fin août 1870, la banque doit faire face à 40 millions de francs de retraits, essentiellement sur les comptes de dépôt, les comptes courants étant plus épargnés.

JOSEPH RABINO À LONDRES

Parallèlement, Henri Germain demande que soit constitué à Londres un « trésor » par l'escompte du portefeuille anglais de la banque et par le dépôt des fonds ainsi créés dans les banques britanniques.

Cette tâche est confiée à un employé anglais du siège social lyonnais, Joseph Rabino. C'est lui qui transporte à Londres les papiers britanniques et d'autres nationalités pour les mettre en lieu sûr, en dehors de toute zone de conflit. Pendant ce temps, la politique menée par le Crédit Lyonnais permet de limiter les pertes. Celui-ci peut même souscrire pour 10 millions de francs – sur un total de 250 millions – à l'emprunt national lancé par le gouvernement Gambetta en octobre.

Sur ces entrefaites, Henri Germain demande à Victor Pignatel, un des principaux dirigeants de la banque qui a de la famille en Angleterre, de rejoindre Joseph Rabino à Londres. Le but de ce voyage est de contrôler le cours des principales actions dont est détenteur le Crédit Lyonnais. Cependant, c'est aussi l'occasion de créer une implantation pour représenter la banque. C'est ainsi qu'en décembre 1870, Victor Pignatel ouvre une agence dans la City, au 5, Austin Friars. Elle n'est que la deuxième banque française à ouvrir une succursale, trois ans après le Comptoir d'escompte de Paris et quelques mois avant la Société générale. Dès la fin de l'année suivante, treize personnes sont employées par l'agence. Elle déménage donc rapidement, en 1872, dans des locaux plus spacieux, au 39, Lombard Street.

UNE AGENCE POUR FAIRE QUOI ?

Les premières années, l'agence de Londres peine à se faire une place sur le marché britannique.



Dessin pour une proposition de façade de l'agence du Crédit Lyonnais à Londres (1891).

Joseph Rabino est semble-t-il peu apprécié sur place. Il a peu de relations et ses homologues des autres banques ne le considèrent que comme un simple employé sans envergure. De plus, il prend des positions boursières peu en accord avec la prudente politique générale du Crédit Lyonnais. Il est donc remercié et remplacé en 1876 par Alexis Bideleux qui oriente l'agence dans différentes directions.

Tout d'abord, il recherche une nouvelle clientèle de comptes courants. Ensuite, il développe les activités de bourse, d'arbitrage en fonds publics et de change avec les places étrangères. L'agence prend de l'importance et peut servir de correspondant au Crédit Lyonnais pour un nombre grandissant de maisons du continent et de pays d'outre-mer. Cependant, la crise bancaire française de 1882-1883, même si elle touche moins le Crédit Lyonnais que d'autres établissements, casse l'essor de l'agence londonienne qui ne peut plus compter sur la clientèle française. Cette situation lui donne une mauvaise image, comme s'en plaint Alexis Bideleux : « Quelle débâcle ! Tout cela ne nous fait pas de bien ici et on ne se gêne plus pour refuser notre signature. »

Henri Germain valide cependant la direction prise par Alexis Bideleux qui correspond aux préceptes qu'il a édictés en 1880 pour les agences étrangères : « Prudence avant tout, activité ensuite. Rechercher surtout les relations du dehors ». Ainsi, l'agence de Londres se place parfaitement en relais de la banque, dans le lieu principal de la finance internationale. Bideleux est remplacé en 1889 par James Rosselli à la tête de l'agence de Londres. De nationalité anglaise, celui-ci a fait toute sa carrière au Crédit Lyonnais et en est rapidement devenu un des principaux cadres. À sa mort en 1929, il était responsable du réseau des agences étrangères. En attendant, il applique à Londres les consignes de prudence de sa hiérarchie.

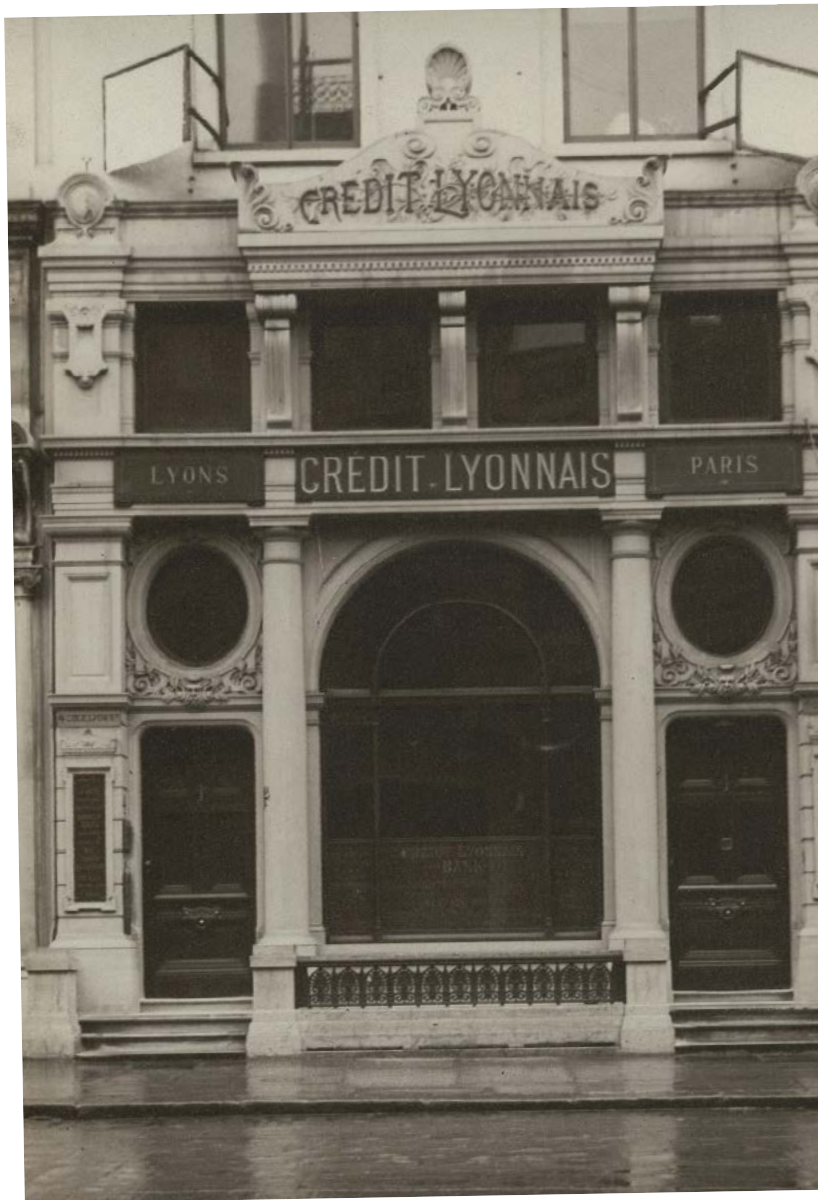
LA CROISSANCE

L'agence résiste bien à la crise économique qui frappe l'Angleterre en 1890. Elle peut même se permettre d'ouvrir de nouveaux locaux dans le West End, en 1892, pour accroître ses relations avec la clientèle anglaise. Elle effectue également des travaux dans les sous-sols de l'agence principale pour conserver les titres et valeurs dans de meilleures conditions.

La politique de James Rosselli porte ses fruits. À partir de 1891, le nombre de comptes courants extérieurs au réseau du Crédit Lyonnais (clients ou autres agences de la banque) est dépassé par celui des comptes des clients directs de l'agence de Londres. Sa renommée s'accroît progressivement et elle devient un partenaire fiable pour de nombreux acteurs de la place. C'est notamment le cas pour les banques australiennes lors de la crise bancaire de 1893 : l'agence de Londres, via la sous-agence de Port-Saïd, peut leur faire parvenir des grandes quantités d'or. Ce service lucratif permet au Crédit Lyonnais d'être vu comme un partenaire incontournable à la City. Les deux années suivantes, en 1894-1895, l'agence de Londres montre qu'elle est capable de gérer des milliers d'opérations journalières au moment du boom sur les mines sud-africaines (le *Kaffir circus*). Cette période, durant laquelle l'agence est restée prudente mais efficace, accélère sa croissance.

À la fin des années 1890, sous la conduite de son nouveau directeur Eugène Karminski, l'agence est la correspondante d'un grand nombre d'entreprises de différents pays et travaille pour l'ensemble du réseau Crédit Lyonnais. Elle est très active dans les affaires de change, de titres et d'ordres de bourse. En 1902, elle étend ses locaux en annexant des bureaux contigus qui lui permettent d'avoir une façade sur deux rues très fréquentées de la City. En 1901, le succès de l'agence est tel qu'il représente plus de la moitié des bénéfices de tout le réseau des agences étrangères du Crédit Lyonnais et environ 10 % de l'ensemble des bénéfices de la banque.

Les années suivantes voient cependant l'arrivée d'une concurrence accrue des autres banques



Façade de l'agence du Crédit Lyonnais à Londres (1913).

étrangères ainsi que des banques anglaises. Ces établissements, peut-être plus dynamiques et agressifs que le Crédit Lyonnais, commencent à entamer l'activité de l'agence. C'est le cas notamment en 1905 lorsque la London City and Midland Bank recrute un de ses employés pour



Intérieur de l'agence du Crédit Lyonnais à Londres (1913).

créer un *shipping department* alors que l'agence du Crédit Lyonnais avait comme clients de nombreux armateurs. Rapidement, elle perd 50 % des versements de cette clientèle et abandonne ce secteur en 1914. Même si le rapport annuel de 1911 signale que le Crédit Lyonnais résiste bien à Londres face aux nouvelles succursales de banques étrangères, cet exemple montre que la situation est en train de changer et que les beaux jours sont peut-être comptés.

En 1913, un an avant le déclenchement de la Première Guerre mondiale, le Crédit Lyonnais est la première banque du monde par la taille de son bilan et l'agence de Londres a bien évidemment sa part dans cette situation avantageuse. La

guerre casse la belle dynamique du Crédit Lyonnais. Durant le conflit, l'agence de Londres reste bénéficiaire, notamment en développant ses affaires de change avec les clients qui expédient leurs marchandises de chaque côté de la Manche. La conjoncture est cependant difficile, entre les incertitudes géopolitiques, les créances difficiles à recouvrer et les difficultés de personnel. À la fin de la guerre, on trouve 23 des collaborateurs de l'agence londonienne dans la liste des membres du personnel du Crédit Lyonnais morts pour la patrie ou disparus.

Pascal Pénot

Sources :

- Jean Bouvier, *Naissance d'une banque : le Crédit Lyonnais*, Paris, Flammarion, 1968.
- Jean Rivoire, *Le Crédit Lyonnais, histoire d'une banque*, Paris, Le Cherche Midi, 1989.
- François Gallice, « Le Crédit Lyonnais à Londres (1870-1939) », in Bernard Desjardins (dir.), *Le Crédit Lyonnais (1863-1986)*, Genève, Droz, 2003.
- Rapports annuels du Crédit Lyonnais.

LA BANQUE DE L'INDOCHINE À BATTAMBANG

Ancêtre de Crédit Agricole CIB, la Banque de l'Indochine a été créée au 19^e siècle pour financer le commerce en Indochine française. Le déploiement de son réseau dans des pays qui étaient alors mal desservis a transformé les missions d'installation de certaines agences en aventures. C'est le cas pour Battambang. La consultation des archives nous permet de retracer les étapes matérielles de cette histoire, entre moustiques, jonques et éléphants.

LES CONTRAINTES DE LA BANQUE DE L'INDOCHINE

Fondée en 1875 à la demande de l'État, la Banque de l'Indochine est un établissement privé dans lequel les grandes banques françaises ont des participations plus ou moins importantes.

L'objectif de cette création est de financer le commerce en Indochine française. L'établissement bénéficie également du privilège d'émission des billets de banque dans les territoires où il opère. Il ouvre sa première agence dès 1875 à Saigon puis étoffe peu à peu son réseau, à la demande de l'administration française, vers d'autres villes de la région (Haïphong, Tourane, Bangkok, Hanoï). Il faut noter que la banque est alors assez peu libre de sa politique d'implantation qui dépend pour beaucoup des volontés de l'État. C'est ce qui s'est passé pour Battambang.

Cette ville est située aux confins du Cambodge et de la Thaïlande. Au début du 20^e siècle, elle est la capitale de la province du même nom qui est rattachée au Siam - aujourd'hui la Thaïlande - depuis une quarantaine d'années mais que la France veut récupérer pour l'incorporer à sa colonie. Deux traités, du 13 février 1904 et du 23 mars 1907, vont permettre à l'Indochine française de prendre possession de cette région. C'est dans ces circonstances que l'État demande à la Banque de l'Indochine d'étudier la création d'une agence à Battambang comme un premier point d'appui économique dans la région.

La Banque de l'Indochine, aux origines de Crédit Agricole CIB

La Banque de l'Indochine est créée en 1875. Elle fusionne en 1975 avec la Banque de Suez et de l'Union des mines pour former la Banque Indosuez. Cette dernière est acquise par le Crédit Agricole et devient en 1996 Crédit Agricole Indosuez (CAI). Après l'acquisition du Crédit Lyonnais en 2003, sa partie de banque de financement et d'investissement est apportée à CAI pour former Calyon. Celui-ci est renommé Crédit Agricole CIB en 2010.

Le voyage par terre est long et fatigant, car les difficultés naturelles sont nombreuses, et le mode de locomotion seul pratique est à dos d'éléphant. Il est, de plus, prudent que le détachement soit assez nombreux et armé, les cas de piraterie étant encore fréquents dans les pays à traverser. Toutes les précautions seront prises pour assurer aux agents la plus grande sécurité possible et le minimum de fatigue.

Extrait d'une lettre de la Banque de l'Indochine préparant le voyage de Melchior Leconte de Lisle (1904).

UNE PREMIÈRE ÉTUDE EN 1896

Dès 1896, la Banque de l'Indochine charge un de ses collaborateurs, M. Henry, d'étudier la possibilité d'une implantation à Battambang.

Le rapport qui nous en est parvenu montre toutes les difficultés qu'il fallait anticiper pour cette potentielle installation²². Le grand obstacle est la géographie : la principale voie d'accès à partir de Phnom-Penh est le fleuve Tonlé-Sap qui, pendant les basses eaux, sert d'écoulement à un grand lac. En période de hautes eaux, il faut trois jours de chaloupe pour rejoindre Battambang. Le problème est que de février à juin, cette zone se transforme en un marécage qui ne permet pas la navigation. Une route peut alors servir d'alternative mais celle-ci est également fréquentée par des troupes de brigands. Quant à la route de Bangkok, où la Banque de l'Indochine aura aussi une agence, Henry estime qu'il faut au moins un mois et demi pour effectuer le voyage aller et retour « dans un pays très malsain et sans route tracée ».

La description de la ville et de sa région est franchement négative : « La ville de Battambang se trouve sur les deux rives du Sangker ; le centre commercial est sur la rive gauche. C'est plutôt un

grand village qu'une ville ; toutes les constructions sont de mauvaises bicoques et les quelques maisons de commerce ont peu d'importance ». Quant aux commerçants, ils sont « à peine une quinzaine ». Les plus importants sont chinois et indiens et « le meilleur ne mériterait certainement pas un crédit de 1 000 piastres ».

Les principaux produits d'exportation sont « le paddy, le riz, le poisson sec, la cardamome, les nattes en rotin, les planches, les crocodiles vivants [sic !], les peaux et les cornes ». La richesse du pays est cependant le paddy, c'est-à-dire le riz non décortiqué, qui représente 90 % des exportations. La banque pourrait donc être en relation d'affaires avec les producteurs et exportateurs. Cependant, les contraintes – notamment d'installation – et le manque de garanties n'augurent pas un bon avenir. Henry conclut donc « que pour le moment il ne serait pas de notre intérêt d'aller nous installer à Battambang ».

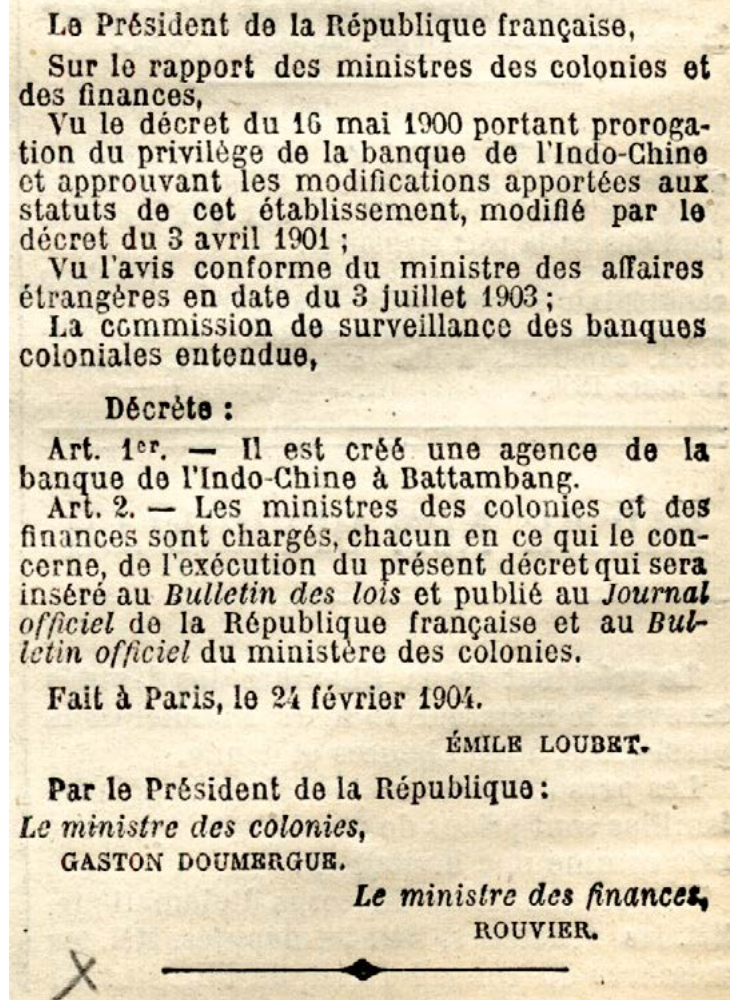
LE VOYAGE DE MELCHIOR LECONTE DE LISLE

Le sujet ressurgit sept ans plus tard, en septembre 1903, lorsque le ministère des Affaires étrangères et des Colonies demande à la Banque de l'Indochine d'étudier la création d'une « agence volante » à Battambang pendant la saison d'expédition du paddy. Depuis un an, la France et le Siam négocient pour délimiter les frontières dans cette région, ce qui aboutira à la cession du territoire à l'Indochine. La banque, contrainte et sans enthousiasme, obtempère à la demande du ministère et décide de l'ouverture d'une agence provisoire.

Pour mener un tel projet, elle porte son choix sur Melchior Leconte de Lisle. Celui-ci a alors une petite cinquantaine d'années et a déjà été employé dans les bureaux parisiens de la Banque de l'Indochine dans les années 1890. Il est le neveu du poète et académicien Charles Leconte de Lisle et a passé sa carrière dans différents établissements bancaires, notamment à la Société générale dans les années 1870-1880. Le rapport de son installation montre qu'il s'agit là d'une véritable aventure.

Il quitte le port de Marseille le 20 mars 1904 et arrive à Saigon le 13 avril suivant. De là, il se rend à Phnom-Penh et sa première tâche est d'étudier les différentes options pour rallier Battambang. Les renseignements sont assez ténus et parfois contradictoires, notamment sur les possibilités de navigation. Rejoint par son caissier-comptable, Henri Varin, ainsi que par un secrétaire annamite, un planton et tout le personnel domestique – tous asiatiques –, il décide que son expédition se fera par voie de terre avec des éléphants, des chevaux et des charrettes à bœufs pour le transport des bagages.

Finalement, la rencontre avec un vice-consul arrivé le matin même de Battambang par voie fluviale le convainc *in extremis* de prendre ce même chemin. Rapidement, il équipe deux jonques dont il constate finalement « qu'elles étaient fort usagées et qu'il se dégageait de leur cale des



émanations des plus désagréables ». Parties de Phnom-Penh le 24 mai, les embarcations sont d'abord remorquées par des chaloupes à moteur sur le Tonlé-Sap. Ensuite, le reste du voyage se fait à la voile ou à la rame « dans des conditions très pénibles de promiscuité avec les boys et les coolies des jonques et un manque complet de confort ou même de simple commodité (quelques accès de fièvre, des constipations et des rétentions d'urine nous torturent, et cela sous une chaleur terrible) ». Le 1^{er} juin, arrivés à Bac-Prea, le village à l'entrée de la rivière Sangker qui mène à Battambang, ils sont « envahis par des nuées de moustiques qui [les] dévorent littéralement ». De là, Leconte de Lisle et Varin prennent une pirogue indigène qui les conduit en 18 heures à Battambang. Les jonques n'arrivent quant à elles que le 5 juin : « elles auront donc mis exactement douze jours pour faire la traversée de Phnom-Penh à Battambang ».

L'INSTALLATION DE LA BANQUE

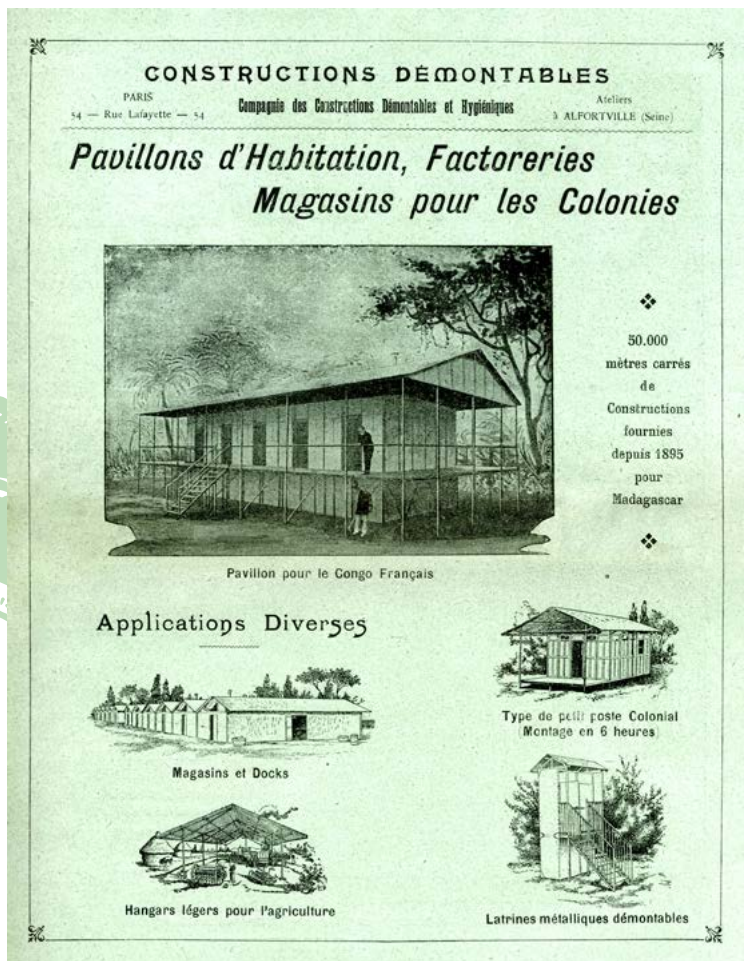
Arrivés à bon port, Leconte de Lisle et Varin doivent encore longuement négocier avec le gouverneur siamois de la région. Les débuts sont difficiles, notamment à cause de la mésentente entre le gouverneur et le vice-consul de France. Celui-ci héberge dans un premier temps les deux agents de la Banque de l'Indochine en mettant à leur disposition une chambre avec deux lits et une partie de véranda où ils peuvent installer leur bureau. Varin a l'ordre de ne jamais quitter des yeux la malle contenant les piastres en argent le jour et de dormir à ses côtés la nuit²³.

Le 16 juillet 1904, le gouverneur thaïlandais met à disposition de la Banque de l'Indochine un local provisoire, à savoir « une partie de vieille bâtisse en briques, bois et plâtre, recouverte de tuiles [...] dans un état déplorable de saleté ». Dans un premier temps, Leconte de Lisle ne trouve aucun ouvrier qui veuille travailler pour remettre en état le bâtiment. La situation se détend à la fin de juillet

grâce à l'arrivée du compradore de la nouvelle agence qui, par sa connaissance des commerçants locaux, réussit à modifier l'état d'esprit de la population qui n'était auparavant pas disposée à travailler pour des Français. Un compradore est apporteur d'affaires, généralement chinois, qui sert d'intermédiaire entre la banque et les clients. Il est responsable sur ses propres deniers de la bonne fin des affaires.

Les relations de Leconte de Lisle avec le gouverneur prennent alors une tournure favorable et celui-ci met finalement à disposition de la Banque un terrain à construire. Leconte de Lisle prévoit qu'il faudra un immeuble pour l'agence, un pavillon pour le caissier-comptable et des constructions pour tout le personnel asiatique et les communs : « Il sera prudent d'avoir ainsi tout notre monde réuni dans une même enceinte, en ces pays où pullulent les forbans ». Des contacts sont pris avec des architectes et des sociétés spécialisées dans la construction de bâtiments coloniaux.

Une des grandes affaires qui va occuper l'agence dans les premiers temps est l'acquisition d'un bateau. En effet, les liaisons entre Phnom-Penh et Battambang sont aléatoires et, pour sortir l'agence de son isolement, Leconte de Lisle propose l'acquisition d'une chaloupe. Après plusieurs essais de matériels d'occasion, le conseil d'administration de la Banque de l'Indochine autorise finalement l'achat d'une chaloupe à construire à Hong Kong pour 6 500 dollars environ.

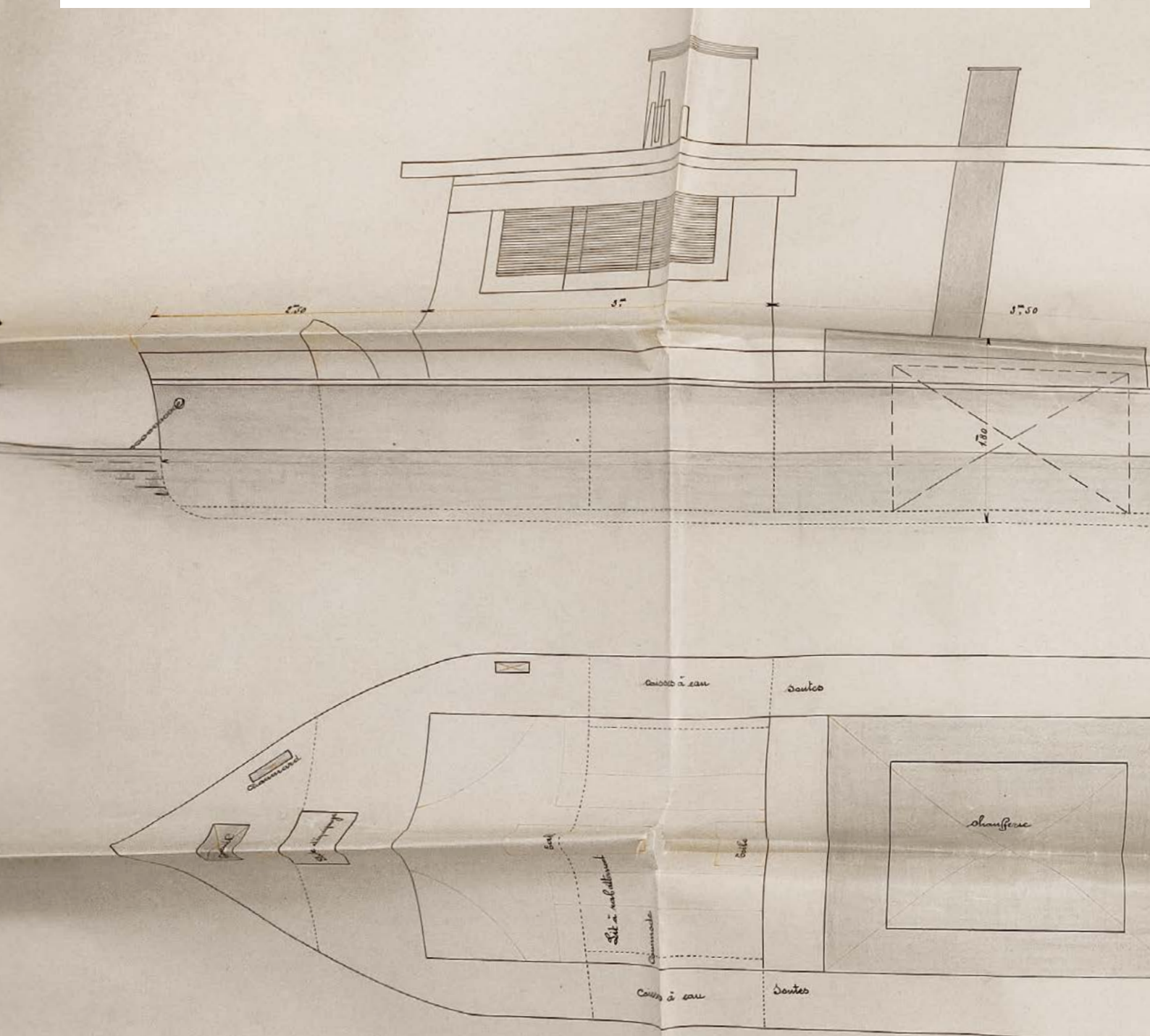


P^o28 : Extrait du Journal officiel du 12 mars 1904 annonçant la création de l'agence de Battambang.

P^o29 : Brochure publicitaire d'un constructeur de bâtiments coloniaux présente dans le dossier de l'agence de Battambang (1904).

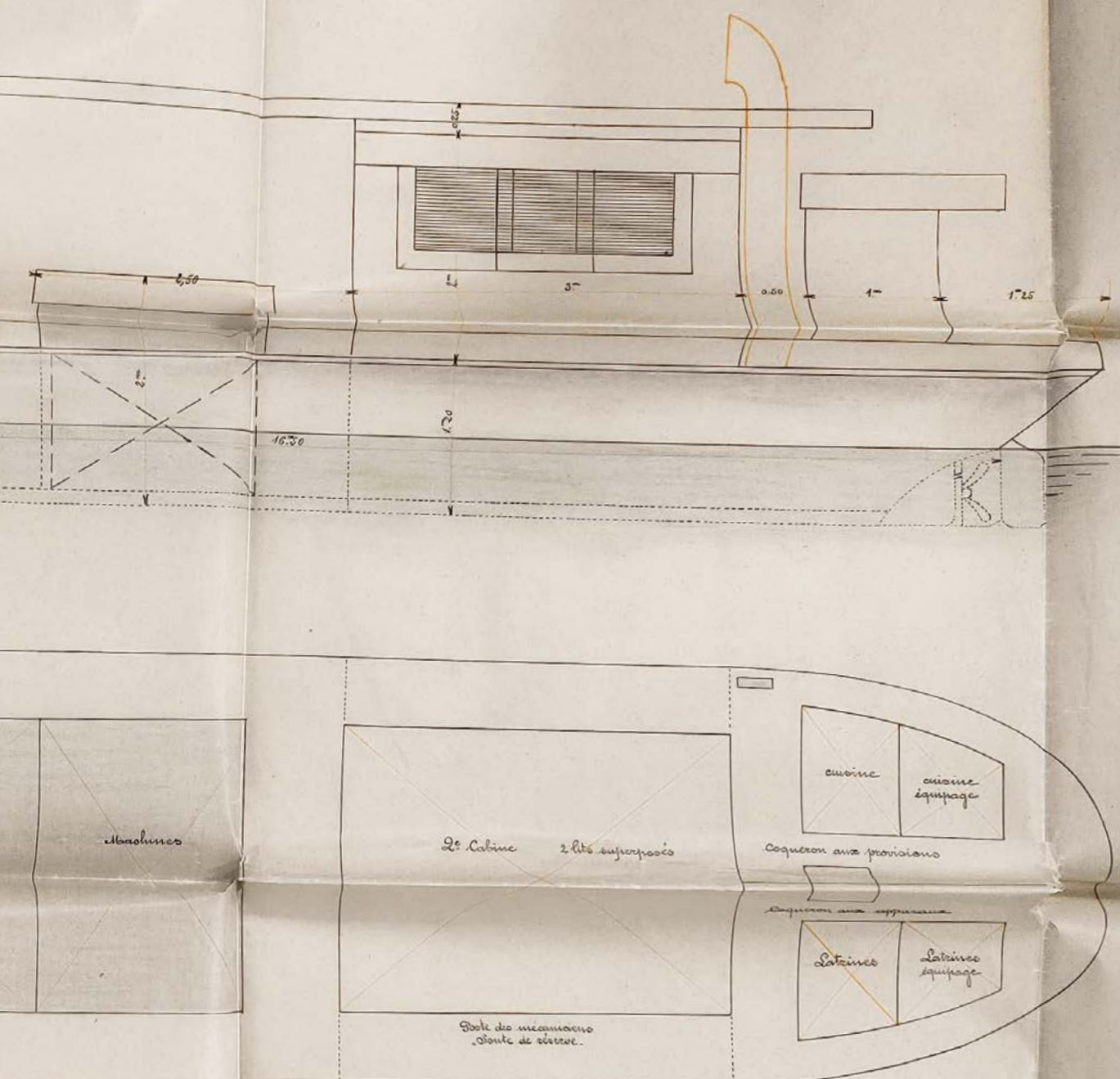
Les premiers exercices de l'agence sont déficitaires mais la Banque décide néanmoins rapidement, dès la première année, de la transformer en implantation permanente. Elle restera néanmoins une petite succursale. Dans les années 1930, il n'y aura toujours que deux agents présents et elle fermera en 1956. Quant à Melchior Leconte de Lisle, le conseil d'administration sera très reconnaissant à son égard pour avoir surmonté de nombreuses difficultés pour l'installation de l'agence. Une nouvelle mission lui sera confiée en 1907 : ouvrir l'agence de la Banque de l'Indochine à Djibouti.

Pascal Pénot



Plan sur calque d'un projet de chaloupe pour l'agence de Battambang (1904).

Launch - de 16,50 - machine 50 chevaux-vitesse 8^{re} à 9^{re} -
Echelle 1/50^e par mètre.



DE LA MÉCANOGRAPHIE AU PROJET NICE

UN LIVRE SUR L'HISTOIRE DE L'INFORMATIQUE DES CAISSES RÉGIONALES

Depuis plusieurs années, un groupe de cadres de direction retraités de Caisses régionales a entrepris le recueil de témoignages oraux d'anciens responsables du Crédit Agricole. Un des thèmes récurrents de ces entretiens concerne l'informatique, son évolution et sa structuration, des machines mécanographiques des années 1960 à l'aboutissement du projet NICE en 2015.

La richesse des témoignages a permis la rédaction d'un ouvrage consacré à cette question.

Mêlant contextualisation historique et citations, il permet de retracer cette histoire riche et originale. On voit comment les Caisses régionales, aux débuts de l'informatique, ont fait le choix de l'autonomie dans les années 1960-1970. Elles ont ensuite structuré leur organisation avant d'opérer des regroupements de moyens à partir des années 1980. Les réflexions à partir de ces années-là ont abouti à la décision de créer une informatique commune à l'ensemble du Crédit Agricole. Cette publication permet de suivre en parallèle les évolutions du Groupe durant une soixantaine d'années.

Vous pouvez demander un exemplaire papier ou informatique de cette publication au service des archives historiques de Crédit Agricole S.A.

DIRIGÉ PAR JEAN GUILLEMIN

Mission histoire de l'Association des cadres de direction retraités du Crédit Agricole

HISTOIRE DE L'INFORMATIQUE DES CAISSES RÉGIONALES



TÉMOIGNAGES

CONCILIER PRAGMATISME ET CONVICTIONS



À LA POINTE DE L'INNOVATION

L'HISTOIRE INFORMATIQUE DE LA CAISSE RÉGIONALE DU GERS

Comment imaginer qu'une petite Caisse régionale dans un département isolé du Sud-Ouest, de 175 000 habitants, ait pu se trouver à la pointe de la technologie du groupe Crédit Agricole et même au-delà ? C'est pourtant ce qui s'est produit dans le Gers pendant les années 1960-1980.

DE GRANDES AMBITIONS

De 1961 à 1969, cette Caisse régionale est dirigée par un patron visionnaire, Jean-Claude Gaudibert, qui mise sur l'informatique pour le développement du Crédit Agricole et du département du Gers.

Cette orientation peut paraître assez banale mais elle se concrétise dans un contexte bien particulier avec, d'une part, ce directeur général qui malgré des moyens financiers limités veut être à la pointe et qui impose sans cesse de nouveaux challenges. D'autre part, une petite équipe technique très motivée, à la fibre gasconne, qui s'engage avec passion dans cette aventure et fait preuve d'un sens pratique et de compétences techniques remarquables, sous la baguette de son responsable Robert Lary qui sera en poste pendant trente ans (voir ci-après l'article consacré à sa carrière).

Passons rapidement sur les années de la mécanographie. Le premier ordinateur est choisi au début des années 1960 à une époque où tout le monde n'est pas encore convaincu de la nécessité de s'équiper en informatique. L'appel d'offre va engager l'avenir : Bull et IBM ont des offres équivalentes mais l'entregent commercial



Atelier de perforation de cartes de mécanographie de la Caisse régionale du Gers en 1966.

d'IBM et le fait que Carcassonne, Albi et la Mutualité agricole ont opté pour Big Blue font pencher la balance vers la firme américaine. Le premier ordinateur sera donc un IBM 1401. Une fois la gestion des dépôts lancée en 1962 et la



Inauguration en 1968 de l'IBM 360.30 de la Caisse régionale du Gers en présence de Jean-Claude Gaudibert, directeur général, Marcel Lacoste, président, et François-Roger Villatte, préfet du Gers.

comptabilité remontée à la Caisse nationale avant toutes les autres caisses régionales, le directeur général demande des statistiques pour le conseil d'administration et se lance dans des prestations informatiques pour la profession agricole, en commençant par les coopératives.

Le Crédit Agricole est seul à posséder un ordinateur dans le département et, bientôt, la préfecture du Gers lui demande de gérer le fichier électoral. Cela a été un facteur de progrès, car il fallait non seulement prendre en compte les problèmes politiques liés

à la responsabilité de la tenue d'un fichier confidentiel, mais aussi traiter celui-ci de manière statistique car le préfet voulait disposer de la pyramide des âges. Et faire un graphique en 1964 sur un IBM 1401, c'était une performance technique. Astucieusement, la Caisse régionale a passé le traitement sur ses propres fichiers clients, ce qui

a permis de comparer leur population à celle du département, comme une première approche marketing en quelque sorte. Car, dès l'origine, le directeur général veut tirer des sous-produits commerciaux des traitements de mécanisation. Le travail à façon a été un moteur d'innovation, de progrès et de rigueur qui se concrétisera un peu plus tard par la création d'une filiale spécialisée, ERIG.

En 1968, pendant les événements de mai, un ordinateur de la génération suivante est livré, un IBM 360. Pour la première fois, il est équipé de disques magnétiques permettant l'accès direct aux fichiers. Le directeur général veut absolument une interrogation sur écran des fichiers clients sur le critère alphabétique, ce qu'à l'époque IBM ne sait pas faire. Les seules réalisations connues alors sont celles d'EDF et du CNRS. La Caisse régionale du Gers est la première caisse régionale à mettre en place un tel accès.

UNE RÉPUTATION D'EXCELLENCE

Après le départ de Jean-Claude Gaudibert à Toulouse, un projet de centre informatique commun entre le Gers et la Haute-Garonne est envisagé mais cela n'aboutira pas. Car, s'il y a de nombreux échanges techniques entre les caisses régionales de la région, chacune tient à son indépendance. On veut bien prêter gratuitement son ordinateur à son voisin pour qu'il se forme et fasse ses tests mais chacun reste chez soi. La Caisse régionale du Gers poursuit donc seule sa route et continue à innover. En 1975, après des voyages d'étude aux USA et au Japon, elle est la première en Europe à démarrer un TP 3600 IBM pour ses soixante-huit agences. Ce n'est pourtant pas, et de loin, le client le plus important du constructeur mais c'est certainement le plus vélocé. Elle sera aussi une des premières caisses régionales à gérer les prêts avec un échéancier prévisionnel complet, à faire de la réponse vocale, etc.

Alors que se structurent les clubs informatiques par constructeur, un petit groupe informel de caisses régionales performantes en informatique IBM s'est créé en 1969 : c'est le « club des huit ». La Caisse régionale du Gers en sera en permanence un membre actif à côté d'autres caisses régionales nettement plus grosses. C'est qu'elle a acquis une réputation d'excellence dans le domaine informatique, avec des moyens pourtant limités. Un témoignage parmi d'autres : Gilberte Carrière, jeune informaticienne recrutée via IBM en 1967, est envoyée à Auch pour y apprendre son métier et découvre une « équipe de choc » dans une banque, « toute petite mais à la pointe ».

Le représentant de la Caisse nationale à l'assemblée générale du Gers de 1978, Jacques Seyfried, le confirme et exprime de façon élogieuse la perception d'un observateur externe :

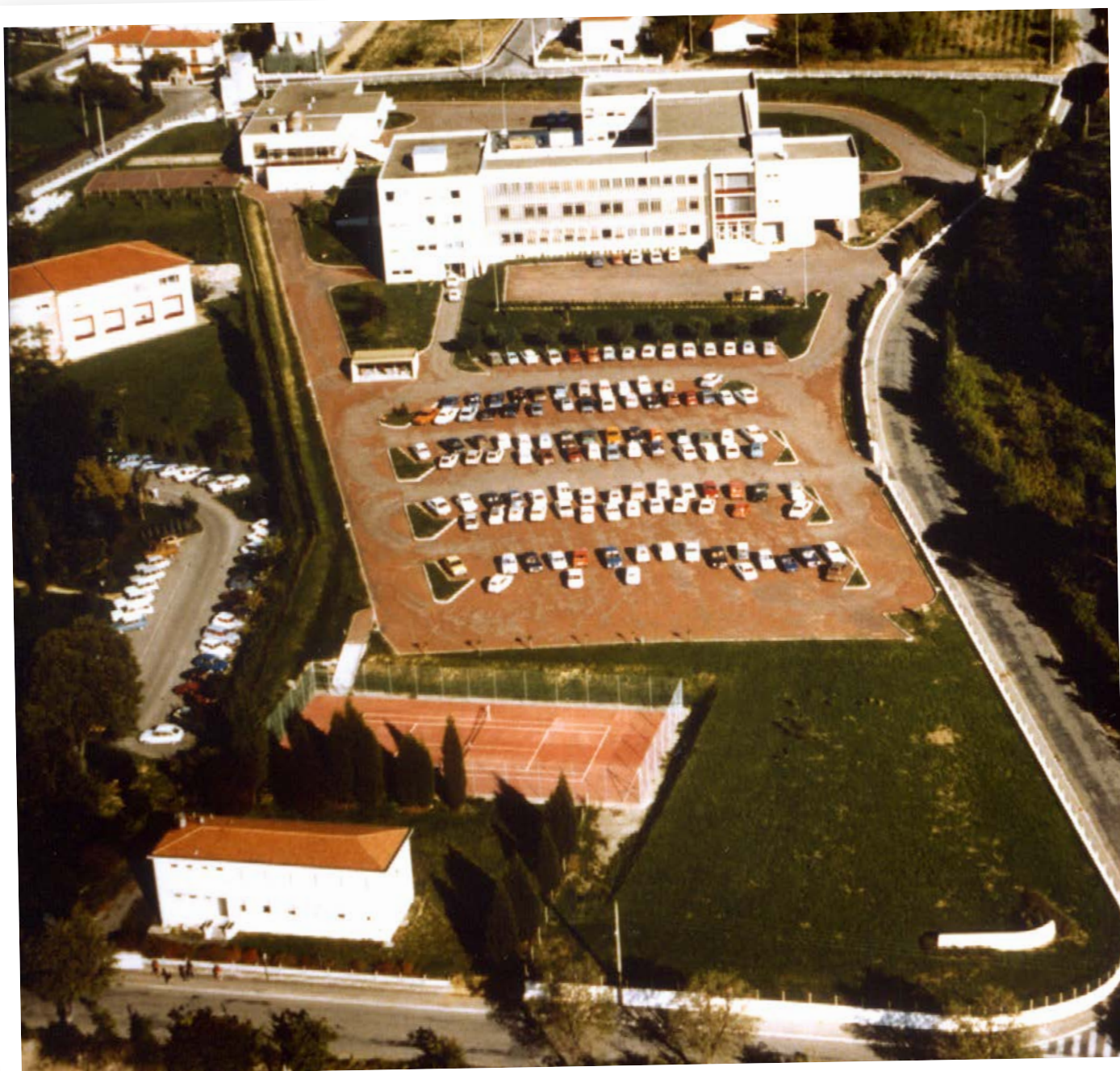
« ... Vous êtes une caisse de pointe ... Et je me permets de signaler que votre caisse régionale, même si votre modestie doit en souffrir, M. le président, est vraiment à la tête, je ne dis pas uniquement en France, mais en Europe, puisque je fais partie d'un organisme européen de marketing bancaire et que très souvent, on demande à des gens du Gers d'aller présenter en Allemagne, en Suisse, en Angleterre, enfin dans toute l'Europe, ce qu'ils ont fait, par exemple au niveau du télétraitement. Et je me souviens d'être allé avec un de vos sous-directeurs assister à tout ce qui se fait en matière de techniques les plus évoluées à Hambourg. Vous le voyez, votre caisse régionale n'est pas en retard et c'est ce qui explique votre productivité ».

Et en effet, dans cette période des années 1970-1980, nombreux seront les visiteurs à Auch, informaticiens ou futurs directeurs généraux. Cette petite caisse régionale est devenue une vitrine technologique. Ils viennent pour se former ou s'inspirer des réalisations des équipes de Robert Lary qui les accueille chaleureusement et... leur fait découvrir également la gastronomie gersoise au restaurant Daguin. Jusqu'au départ en retraite de Robert Lary en 1992, la Caisse régionale du Gers poursuivra sur cette trajectoire de pionnier.

Dans les années 1990, le paysage informatique change. Il faut des moyens de plus en plus importants pour suivre l'évolution des plans de charges, des projets nationaux et de la réglementation bancaire. Cette complexité vient contrarier ce qui a fait la force de la Caisse régionale du Gers. Robert Lary reconnaît d'ailleurs que tous ces succès ont été réalisés à une époque où les gammes de produits et les architectures informatiques étaient beaucoup plus simples que dans les années 1990. Et dorénavant, l'heure est

aux regroupements des systèmes d'information et, surtout aux fusions de caisses régionales. L'aventure technologique de la Caisse régionale du Gers ne peut désormais plus perdurer dans les années 1990-2000 mais il était nécessaire d'en garder la trace dans l'histoire du Crédit Agricole.

Jean-Marie Harrouet



Siège de la Caisse régionale du Gers en 1979.

UN FORGERON INFORMATICIEN

LE PARCOURS ÉTONNANT DE ROBERT LARY

Robert Lary est né en 1934 et décédé en 2024 dans le Gers, une région qu'il ne voudra jamais quitter.

Il commence sa formation professionnelle en obtenant un CAP de forgeron puis travaille en usine. Pendant son service militaire en Afrique noire, il passe des tests pour occuper une fonction de trésorier. À son départ de l'armée, un officier lui conseille de ne pas revenir au métier de forgeron. Il entre donc au Crédit Agricole à Auch en 1957 comme simple guichetier, sans enthousiasme particulier.

Mais, très vite, il se fait remarquer par son habileté manuelle pour réparer les machines mécanographiques à cartes perforées et change d'emploi. Ces ancêtres des ordinateurs demandent un travail manuel important, de l'habileté et même de la force physique pour manipuler les pesants bacs de cartes. Dans la Caisse régionale du Gers comme ailleurs, le développement commercial génère une forte progression du volume d'opérations de dépôts et un besoin de mécanisation.

Dès 1963, il est promu cadre et patron de la mécanographie. Ces machines à cartes perforées sont lentes et les programmes mettent des heures à s'exécuter. Robert Lary invente un dispositif pour modifier la machine du constructeur : il s'agit d'une sonnette qui avertit quand le bac de cartes est plein et nécessite une intervention de l'opérateur. IBM s'offusque d'abord que l'on ait osé toucher à sa machine puis, quelques mois plus tard, généralise cette innovation pour tous ses clients.

Au début des années 1960, les jours de la mécanographie sont comptés avec l'arrivée des premiers ordinateurs qui utilisent cependant toujours des fichiers sur cartes perforées mais aussi les nouveaux dérouleurs de bandes magnétiques. Ces machines font appel à d'autres

formes de compétences, plus intellectuelles. Le Crédit Agricole du Gers décide de s'équiper d'un ordinateur IBM de première génération, un 1401. Et comme il n'y a pas encore de formations informatiques, c'est IBM qui prend en charge les techniciens de ses clients et leur fait passer des tests d'aptitude durant six semaines. Peu d'anciens mécanographes ont révélé des aptitudes à la programmation des ordinateurs. Pourtant, Robert Lary fait un sans-faute aux tests IBM, une exception qui décidera de son avenir. Il sera dorénavant informaticien et est nommé responsable du service pour sa Caisse régionale. Motivé par un directeur général qui lui fixe des objectifs ambitieux, Jean-Claude Gaudibert, et qui a délibérément misé sur l'informatique pour le développement de la Caisse régionale, il répond aux attentes. Dans cette époque de far west où le Crédit Agricole découvre l'informatique, le responsable informatique est un chef d'orchestre, un peu livré à lui-même, qui sait jouer de tous les instruments et qui travaille souvent 16 heures par jour. En 1964, Robert Lary est opéré de l'appendicite et ses collaborateurs viennent lui apporter sur son lit d'hôpital les tableaux de tabulatrice pour pouvoir continuer l'exploitation. Et à son retour, sa place est prise. Il la retrouve cependant au bout de six mois.





« J'ai eu la chance de vivre trois épopées : le bond en avant du Crédit Agricole, la naissance de l'informatique et l'évolution extraordinaire des métiers et produits de la banque. »

Cet épisode lui fait prendre conscience qu'il faut s'organiser pour ne pas être indispensable sur le plan opérationnel, tenir ses collaborateurs au courant et mettre en place une documentation. La période des années 1960 est aussi celle de l'OAS et de ses opérations terroristes et Robert Lary raconte qu'il s'est fait arrêter bien des fois par la gendarmerie, perplexe et soupçonneuse quand elle découvre dans le coffre de sa voiture des tableaux électroniques pleins de fils électriques et de bacs de cartes perforées.

En 1968, un nouveau bond en avant technologique arrive avec la gamme IBM des ordinateurs 360 et la multiprogrammation, c'est-à-dire la possibilité pour un ordinateur de faire tourner plusieurs programmes en même temps et la possibilité d'accès direct aux fichiers sur les nouveaux disques magnétiques. La génération des IBM 360 est une révolution technique pour les informaticiens et certains ne peuvent suivre l'évolution des pratiques de programmation en accès direct. C'est un véritable saut culturel. Car, avec le nouveau système d'exploitation du constructeur, il devient plus difficile de « bidouiller » mais il faut toujours savoir optimiser les ressources techniques qui sont limitées. On

a peine à imaginer aujourd'hui l'ingéniosité qu'il fallait aux programmeurs pour optimiser l'utilisation de la mémoire et les temps de traitement de ces ordinateurs « ultra modernes » des années 1960. Leur puissance est ridicule par rapport à un simple PC d'aujourd'hui. Robert Lary raconte qu'il était parti à Toulouse pour faire un traitement statistique, qui relèverait aujourd'hui d'un simple tableur Excel, sur l'ordinateur scienti-

fique le plus puissant de l'université. Lancé le samedi soir, le traitement n'était pas terminé le dimanche après-midi ; il manquait encore une heure et il a fallu recommencer le week-end suivant.

Robert Lary, en 1992.

▼ Un opérateur travaillant sur l'IBM 360.30 dans la salle informatique de la Caisse régionale du Gers (1968).



▲ Inauguration de l'IBM 360.30 par la préfet Villatte à la Caisse régionale du Gers (1968). À droite, avec la moustache, on peut apercevoir Robert Lary.



► M. Ducastin, opérateur sur calculatrice à cartes IBM 602 à la Caisse régionale du Gers (sans date).



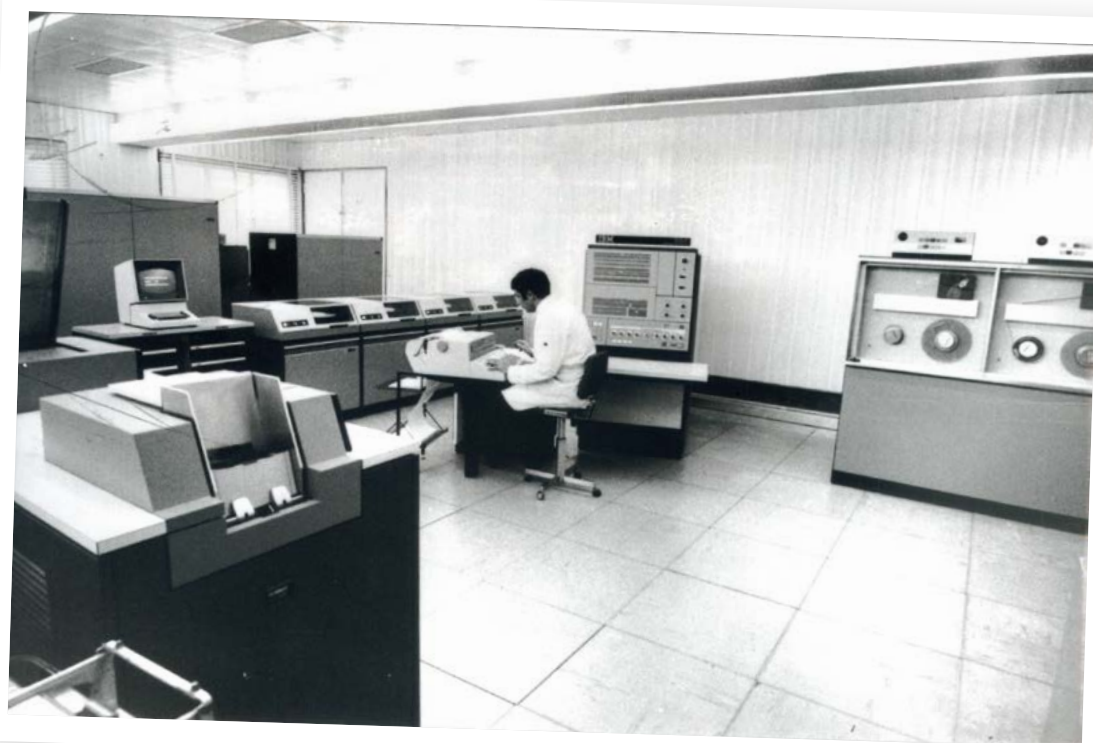
Les années 1970-1980 sont pour les informaticiens du Gers une période de plénitude où s'affirme leur compétence au-delà de leur domaine territorial. Technologiquement, c'est la période de la naissance puis du développement des réseaux et télécommunications qui permettent de relier l'ordinateur central aux agences du département et bientôt aux clients. Ils sont les pionniers parmi les Caisses régionales et même en Europe. À la suite des nombreuses innovations lancées avec réussite, la Caisse régionale du Gers commence à être connue en France et à l'international. Cette notoriété, encouragée par IBM, amène Robert Lary à se produire dans des pays européens et à faire des voyages d'études aux USA et au Japon. Il devient en quelque sorte une star de l'informatique, et de son entreprise, connue et reconnue comme pionnière au sein du Crédit Agricole mais aussi en dehors.

Cette réussite se concrétise également dans son statut personnel puisqu'il est admis à faire le parcours de formation et de sélection des cadres de direction. Il est nommé sous-directeur

Fonctionnement de sa Caisse régionale en 1975. Une reconnaissance méritée pour un autodidacte complètement engagé dans son métier et qui a su évoluer en même temps que lui, depuis les cartes perforées jusqu'à la reconnaissance vocale.

Robert Lary prend sa retraite en 1992, au moment où pour la Caisse régionale du Gers le moment est venu de fusionner avec celles des Pyrénées-Atlantiques et des Hautes-Pyrénées pour former la nouvelle Caisse régionale de Pyrénées Gascogne. À cette occasion, chose rare, la FNCA consacre un numéro spécial rétrospectif de sa carrière, pour graver dans le marbre un parcours exceptionnel qu'il conclut lui-même par ses mots : « j'ai eu la chance de vivre trois épopées : le bond en avant du Crédit Agricole, la naissance de l'informatique et l'évolution extraordinaire des métiers et produits de la banque, et ce dans mon milieu naturel, le Gers ».

Jean-Marie Harrouet



*L'IBM 360.30 installé en mai 1968 et inauguré en novembre 1968.
Première génération d'ordinateurs à disque utilisant le langage Cobol.*

1975

LA FIN DES TRENTE GLORIEUSES POUR LA FRANCE ET LE CRÉDIT AGRICOLE

Se pencher sur les événements de l'année 1975 c'est rechercher ceux d'entre eux qui ont marqué les contemporains, mais aussi tenter, avec le recul, de discerner ce qui appartient à des mouvements de fond de longue période. Nous allons aborder ces deux aspects, à la fois pour la société et l'économie en général, et pour le Crédit Agricole en particulier.

SOCIÉTÉ, ÉCONOMIE ET TECHNOLOGIE : UNE PÉRIODE DE TRANSFORMATIONS

En ce mi-temps des années 1970, la République française est présidée depuis le 27 mai 1974 par Valéry Giscard d'Estaing, accession au pouvoir qui est marquée par quelques textes fondateurs, comme la fixation de la majorité à 18 ans dès le 5 juillet 1974, l'adoption de la loi sur l'interruption volontaire de grossesse le 17 janvier 1975 et l'autorisation du divorce par consentement mutuel le 11 juillet 1975.

La France réfléchit à son organisation économique, ce qui se traduit en particulier par deux démarches. Le 6 janvier 1975, Georges Chavannes, président du directoire de la société Leroy-Sommer, présente son rapport sur *Les Usines à la campagne*, proposant des actions pour réduire la concentration urbaine, rendre l'aménagement du territoire plus harmonieux et mettre fin à l'exode rural. De son côté, la commission présidée par Pierre Sudreau rédige un rapport intitulé *La Réforme de l'entreprise* qui contient des propositions pour l'entreprise en tant qu'instrument économique d'une part²⁴, et pour la situation de l'homme dans l'entreprise d'autre part. Y sont abordés notamment l'évolution culturelle d'une génération à l'autre, la relation à l'autorité, le déphasage entre l'entreprise et son environnement – par exemple dans le confort et dans l'accès à l'information –, l'évolution des idées sur l'association, la participation, l'actionnariat ouvrier, la cogestion. Le rapport propose de profonds changements au niveau des ateliers et des bureaux avec plus d'autonomie, plus d'information, plus de décentralisation, plus de

participation aux décisions ainsi qu'une revalorisation et un élargissement des tâches. Il envisage des modifications institutionnelles en soulignant l'intérêt du système de conseil de surveillance et de directoire, en préconisant une modification de la place des syndicats dans l'entreprise et une valorisation des droits des actionnaires²⁵.

Sur le plan international, le 30 avril voit la chute de Saigon. L'Europe peut s'affirmer et se développer avec le référendum britannique du 5 juin 1975 confirmant l'adhésion à la Communauté européenne et avec la décision en décembre du Conseil de l'Europe d'organiser en 1978 une élection au suffrage universel du parlement européen. Le 1^{er} août, la signature des accords d'Helsinki portant sur la sécurité en Europe par 35 pays ouvre une période de détente relative entre l'Est et l'Ouest. Il prévoit la non-intervention dans les affaires intérieures et traite des aspects militaires, des échanges économiques, de la coopération scientifique et technologique, du respect des droits de l'Homme et des libertés fondamentales.

les hommes et leur terre : un même avenir



Nous aussi sommes solidaires.



CRÉDIT AGRICOLE
des hommes de chez vous, choisis par vous.

Édité par la CNCA

Affiche du Crédit Agricole (1975).

Le 15 novembre a lieu la première réunion du G5 comprenant les États-Unis, la Grande-Bretagne, la France, la République fédérale allemande et le Japon. Son objectif est de permettre une concertation informelle, flexible et régulière entre grandes puissances²⁶.

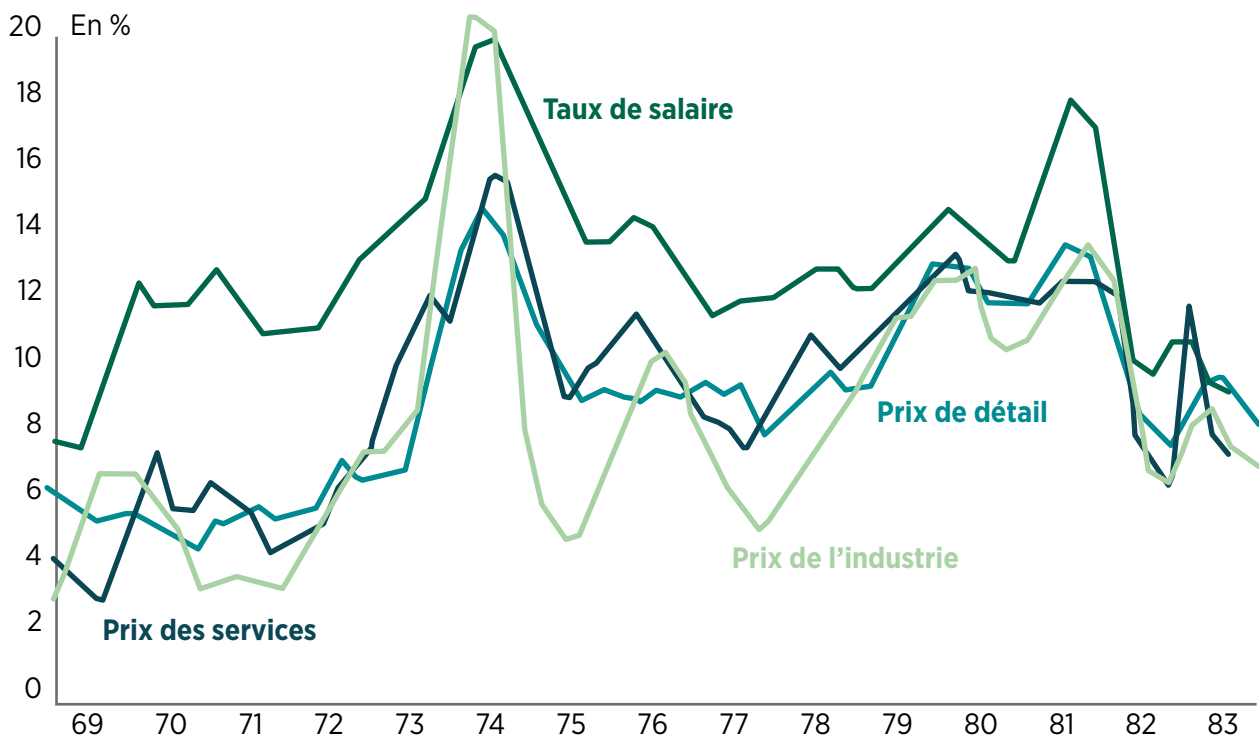
Les technologies évoluent, avec par exemple cette conversation téléphonique symbolique du 22 janvier entre Valéry Giscard d'Estaing et le chancelier allemand Helmut Schmidt via le satellite franco-allemand Symphonie, mais aussi, et de façon évidemment beaucoup plus discrète, la création de l'entreprise Microsoft le 4 avril.

LES IMPACTS DU CHOC PÉTROLIER

Mais la France et le monde doivent aussi faire face, de façon plus immédiate, à une conjoncture économique difficile provoquée par la hausse du prix du pétrole de 1,82 à 11 dollars entre 1972 et 1974²⁷.

ÉVOLUTION DES PRIX ET DES SALAIRES DE 1969 À 1983 EN FRANCE

(Croissance trimestrielle en rythme annuel, moyenne mobile sur trois mois)



Source : Mathieu FEROLDI, François MEUNIER, « La boucle prix-salaires et l'inflation depuis 1970 » dans *Économie et statistique*, année 1984, n° 169, pp. 45-59.

Contrairement à ce qui se produisait avant la Deuxième Guerre mondiale, l'accroissement des échanges extérieurs entre des pays différents provoque une synchronisation des économies responsable, selon certaines estimations, de la moitié de l'intensité de la crise.

Par ailleurs, la décision américaine du 15 août 1971 de renoncer à la convertibilité du dollar en or tendrait à accélérer l'inflation en rompant avec le système des parités fixes mais ajustables institué lors de la conférence de Bretton Woods en 1944²⁸. Dans le nouveau système, les devises fluctuent au gré des marchés avec cependant l'intervention des banques centrales pour atténuer les variations de cours. Mais les mesures sont prises avec retard, ce

qui laisse plus facilement l'inflation se développer.

L'année 1975 voit se poursuivre la récession entamée au deuxième semestre 1974. Cette année-là, le nombre de règlements judiciaires en France croît de 27 %²⁹ et le chômage augmente de 65 % entre février 1974 et février 1975³⁰. En mai, la production industrielle est en baisse de 12,7 % et les immatriculations de voitures neuves ne représentent que 75 % de celles du même mois de l'année précédente tandis que leur prix est en hausse de 17 %. Dans un premier temps, le gouvernement met la priorité sur la lutte contre l'inflation avec, parmi les mesures prises, l'encadrement du crédit qui fixe à 12 % la hausse des encours. En juin, le ministre des Finances Jean-Pierre Fourcade annonce la fixation

de façon autoritaire de la marge bénéficiaire sur un certain nombre de produits et le blocage en valeur absolue du prix de plusieurs d'entre eux jusqu'au 15 septembre³¹.

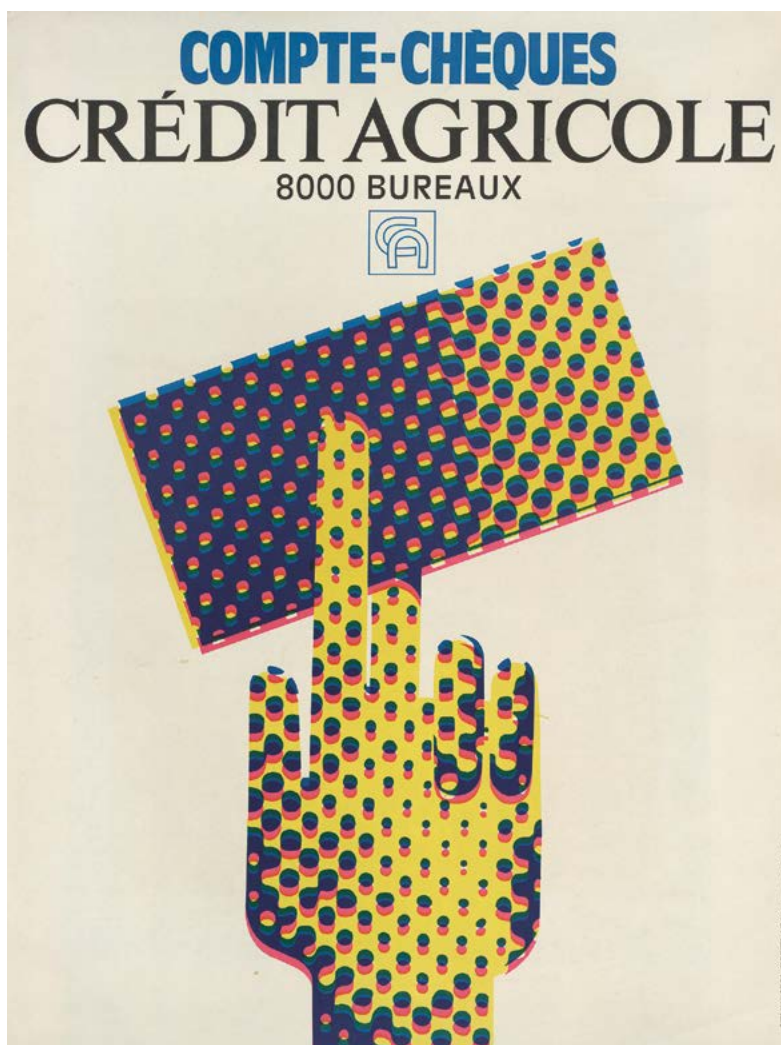
Au terme de 1975, le niveau de chômage a presque doublé et on atteint près d'un million d'inscrits à l'ANPE. Le nombre de chômeurs s'élève à 834 000³². Aucun grand secteur n'est épargné, ce qui est un phénomène nouveau car, jusque-là, c'est essentiellement l'industrie qui était touchée. Il y a à la fois une aggravation du chômage total, un développement du chômage partiel, une baisse de la durée du travail, une baisse de la productivité horaire et des retraits d'activité³³. Dans les périodes antérieures, la croissance à moyen terme des emplois permettait d'absorber la main d'œuvre

disponible. L'année 1975 constitue donc une rupture avec un manque de 700 000 salariés, constituant le début d'une dégradation sur le long terme³⁴.

En juillet, le gouvernement modifie ses orientations économiques. Le ministre de l'Économie déclare devant le Conseil économique et social que les conditions d'une relance sont réunies. En septembre, un plan de soutien à l'économie est adopté en Conseil des ministres avec, par exemple, un abaissement du taux des réserves obligatoires de 14 à 2 %.

Au terme de 1975, c'est une baisse du produit intérieur brut en volume de 0,9 % qui est constatée. C'est la première fois qu'un chiffre négatif est enregistré dans cette rubrique depuis 1945³⁵.

Au terme de 1975, le niveau de chômage a presque doublé et on atteint près d'un million d'inscrits à l'ANPE.



Affiche du Crédit Agricole (1975).

PENDANT CE TEMPS, AU CRÉDIT AGRICOLE...

Au Crédit Agricole, la situation est différente et décalée. L'année 1975 « a été une année de reprise. En 1974, l'évolution de ses opérations avait été nettement moins satisfaisante que les années précédentes³⁶ ».

Alors qu'en 1974 la progression de l'encours des ressources collectées était inférieure à celle des emplois, soit respectivement + 12,2 % et + 14,5 %, la situation est inversée en 1975, avec une croissance des ressources de 20,4 % contre 17,3 % pour les prêts. Ce changement est dû, notamment, à la hausse des taux et au développement de la collecte sur livret et en épargne logement, les dépôts à vue continuant à représenter un tiers de la collecte globale. Il faut aussi noter que les liquidités se sont accrues de 17,6 %, ce qui résulte de la mise en place des mesures de soutien à l'économie « et plus particulièrement, au cours du second semestre, de l'accroissement important des dépenses publiques, destinées à relancer l'activité économique ».

De son côté, l'encours des crédits s'est accru de 17,3 % contre 14,5 % en 1974. Cette croissance est supérieure à celle de l'ensemble des crédits

bancaires à l'économie nationale limitée à 14,3 % en 1975, la situation ayant été inverse en 1974. L'encadrement du crédit a été respecté, l'encours des crédits non soumis à celui-ci ayant cru de 63,8 % du fait des prêts calamités agricoles et du développement des prêts immobiliers conventionnés (PIC), mais aussi, à partir du mois de mars, du désencadrement des prêts complémentaires à l'épargne logement. Les prêts bonifiés par l'État ont été limités à leur enveloppe et se sont accrues de 10,8 %. Les effets de l'inflation militaient pourtant en faveur d'une hausse de cette enveloppe puisque l'indice de variation des prix des produits industriels nécessaires à l'agriculture concernant l'entretien et le renouvellement des bâtiments a cru de 16,54 % au cours des six premiers mois de 1974, tandis que les coûts du matériel d'exploitation ont augmenté de 12,24 % sur la même période³⁷.



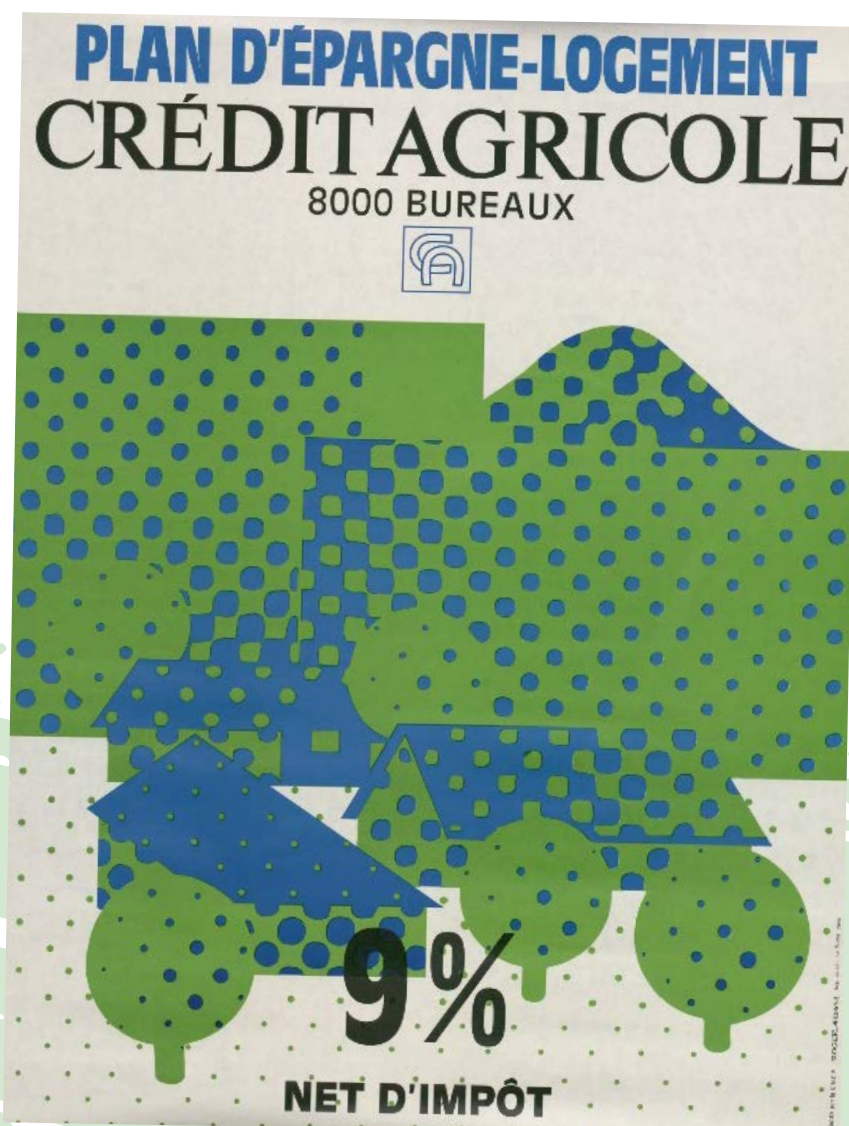
*Image du film « Qu'est-ce que la ruralité ? »
produit par la FNCA à la suite de l'enquête menée par l'INSEE (réal. : Yann Beuriat, 1976).*

Le Crédit Agricole est gêné du fait de sa position particulière. Les textes de 1971 ont élargi son domaine d'intervention en faveur du milieu rural défini par les communes de moins de 5 000 habitants avec des limites de taille et de nature pour les entreprises. Cela se traduit notamment par la croissance des prêts non bonifiés par l'État passant d'un encours de 2 milliards de francs en 1971 à 22,1 milliards fin mai 1975 dont 13,29 milliards au bénéfice du logement des ruraux non agricoles³⁸. Les chiffres sont donc conséquents, même si leur croissance a été gênée par l'encadrement du crédit. Ce dernier est vraiment un obstacle majeur au développement de la jeune filiale bancaire UNICREDIT qui a pour objet le financement des entreprises agroalimentaires et des entreprises du milieu rural³⁹. La réglementation apparaît aussi inadaptée dans le domaine de l'épargne logement : les caisses régionales collectant cette ressource peuvent consentir le prêt correspondant mais ne sont pas autorisées à délivrer de financement complémentaire en milieu urbain⁴⁰.

La réforme de 1971 est incomplète selon Jean Dony, directeur des engagements de la CNCA. Il cite l'hôtellerie-restauration rurale et familiale et les entreprises mi-artisanales mi-commerciales qui en sont exclues. Il note surtout que « le problème le plus grave est celui qui

a trait à la définition du milieu rural. La définition retenue, déjà contestable en 1971, va révéler tous ses inconvénients après la publication des résultats du recensement de 1976⁴¹. » C'est dans ce sens que la FNCA a fait réaliser une étude sur la ruralité en lien avec les travaux du professeur Piatier de l'INSEE. Elle débat de ce sujet au cours de son congrès du Touquet et soumet des propositions aux pouvoirs publics.

On le voit, bien que soumis aux aléas de la conjoncture avec quelques décalages, le Crédit Agricole se situe dans une perspective de développement et dans la recherche d'une cohérence de longue période. C'est le cas lorsqu'il réfléchit à la place des nouveaux entrants dans son organisation mutualiste, ceux-ci pouvant devenir sociétaires ou, selon le système Raiffeisen, usagers⁴².

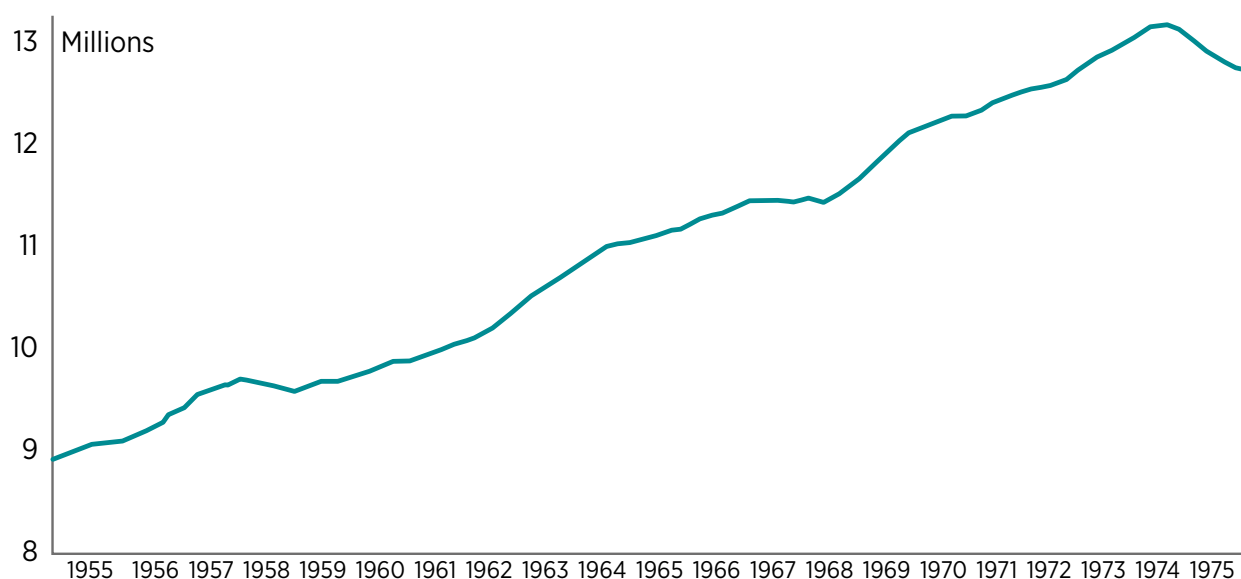


Affiche du Crédit Agricole pour l'épargne-logement (1975).

1975, ANNÉE DE RUPTURE

Pourtant, 1975 est bien une année de rupture pour l'économie en général. Alors que de 1950 à 1974, le taux de croissance du PIB en volume de la France n'était jamais descendu en dessous de 4,4 %, il n'atteindra plus ce niveau, sauf en 1988 (4,8 %), 1989 (4,4 %) et en 2021 par effet de rattrapage à la suite de la crise du COVID. Quant au taux de chômage, partant de 3,6 % en 1975, il ne fera qu'augmenter pour atteindre 9,2 % en 1987 et ne jamais redescendre ensuite en dessous de 7,3 %. En 1975, la sortie des « Trente glorieuses » est manifeste.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS SALARIÉS DANS L'ENSEMBLE DES SECTEURS NON-AGRICOLES (série corrigée des variations saisonnières)



Source : Jean-Pierre Revoil, « L'emploi en 1975, l'impact de la récession » dans *Économie et statistiques*, Année 1976, p. 6.

Le monde change et les débats font rage en matière économique. Le 29 janvier 1975, le directeur de la Banque des règlements internationaux pense que le système des changes flottants ne fonctionnera pas bien en 1975. Pour lui, aucun système international ne peut fonctionner en dehors des parités fixes⁴³. Jean-Pierre Fourcade, ministre de l'Économie, déclare en juin : « Les chantres des changes flottants ont tout simplement démoli l'économie occidentale⁴⁴ ». La mise en place de mécanismes de concertation ou de stabilisation tend à répondre à ces défis. Cette concertation, avec la création du G5, s'étendra au G7, devenu G8 puis G20. La stabilisation avance en Europe avec la création en mars 1975, par les ministres des Finances de la CEE, de l'unité de compte européenne composée d'un panier de monnaies comprenant en particulier le deutschemark pour 27,3 %, le franc français pour 19,5 %, la livre sterling pour 17,6 % et la lire pour 14 %. Il y a bien une rupture et l'entrée dans un nouveau modèle.

Jean Guillemin

les hommes et leur terre : un même avenir



Edité par la CNCA

Nous aussi sommes solidaires.



CRÉDIT AGRICOLE
des hommes de chez vous, choisis par vous.

Affiche du Crédit Agricole de 1975.

LE « VOYAGE INATTENDU »

DE LUCIEN DOUROUT

Lucien Douroux (1933-2018) a occupé les plus hautes fonctions au sein du Crédit Agricole des années 1970 à la fin des années 1990, de la Fédération nationale à la Caisse nationale en passant par la Caisse régionale d'Île-de-France. En 2016, il a publié ses mémoires, Un Voyage inattendu, de mon village auvergnat à la tête du Crédit Agricole, aux éditions du Cherche midi. Nous reprenons ici le texte de la dernière interview qu'il a accordée, le 29 novembre 2016, à Henri Martin et Marc Ghinsberg.

Vous avez publié cette année un livre intitulé *Un Voyage inattendu, de mon village auvergnat à la tête du Crédit Agricole* aux éditions Cherche midi. Comment vous est venue l'idée d'écrire ce livre ?

Tout d'abord, j'ai beaucoup hésité. À vrai dire, pendant dix ans après ma cessation d'activité, j'ai écarté toute idée d'écrire mes mémoires. Je me disais à quoi bon, les mémoires c'est comme les discours, ça n'intéresse que ceux qui les font. Et puis avec le temps j'ai été choqué par les comportements, stupéfait par les raisonnements de certains responsables. Pour eux, tout avait commencé le jour de leurs vingt ans, c'était un peu « avant moi le néant ». J'ai été également choqué par l'interprétation de certains événements qui trahissait la pensée intime des acteurs de l'époque. On pourrait multiplier les exemples. Et puis un beau jour, à l'occasion d'un déjeuner, j'ai relevé le défi et j'ai pris le pari que j'écrirai mes mémoires.

Repères biographiques

- 1933 : naissance dans le Puy-de-Dôme.
- 1971 : directeur général de la FNCA.
- 1976 : directeur général de la Caisse régionale d'Île-de-France.
- 1982 : secrétaire général de la FNCA.
- 1988 : mutualisation de la Caisse nationale.
- 1993 : directeur général de la Caisse nationale.
- 1999 : il quitte la direction générale de la Caisse nationale.
- 2018 : décès.



Comment avez-vous procédé ? Avez-vous commencé par construire un plan ? Avez-vous écrit au fil de la plume ? Avez-vous rédigé plusieurs versions ?

S'agissant de mémoires, j'ai tout naturellement adopté un plan historique, ce qui ne veut pas dire chronologique au jour le jour. J'ai fait des regroupements par dossiers, mais la trame est avant tout historique. Certains chapitres, le premier par exemple, ont été écrits au fil de la plume. Mais très vite il a fallu rechercher les dates, les noms, faire un travail d'archiviste. J'ai fait une première version qui faisait 450 pages mais l'éditeur voulait une version qui ne dépasse pas 250 pages. J'ai donc été amené à tout reprendre, ça a été le plus difficile.

Votre parcours est exceptionnel. Comment l'expliquez-vous ?

Très simplement : beaucoup de travail, pas mal de chance, et aussi le hasard qui fait qu'à un moment donné on se trouve au bon endroit. Je mets dans le hasard les rencontres qui sont essentielles.



Jacques Chirac, ministre de l'Agriculture, le préfet de l'Isère et Lucien Douroux, directeur général de la FNCA, au congrès du Crédit Agricole de 1973 à Grenoble.

Vous soulignez l'importance des pères jésuites dans votre formation. Que vous ont-ils apporté d'essentiel ?

Une culture générale, une ouverture sur le monde à cent lieues d'un embrigadement clérical. Sur le plan humain, la Jeunesse agricole catholique (JAC) m'a beaucoup apporté et m'a conduit notamment à la prise de responsabilité, au discernement et à l'engagement.

Un tel parcours vous paraît-il encore possible aujourd'hui ?

Ma réponse est oui. Certes, le contexte économique et politique est différent mais je reste convaincu que l'accès aux responsabilités les plus hautes reste possible pour ceux qui en ont les capacités et qui en acceptent les conséquences en termes de discipline personnelle et de mode de vie. Les organisations à caractère coopératif, mutualiste, ont toujours apporté une grande attention aux hommes et je souhaite que cela se poursuive. Peut-être qu'aujourd'hui les démarches sont plus individualistes. Par exemple, l'ambition d'un organisme comme la JAC, auquel de nombreux hommes de ma génération doivent beaucoup, était d'améliorer le milieu.

Vous dites avoir été sollicité pour faire de la politique. Pourquoi ne vous êtes-vous pas engagé ?

Pour trois raisons : la première, j'ai toujours eu le sentiment de ne pas avoir la peau assez dure dans un milieu où tous les coups sont permis, où l'on fait son chemin à la machette. La deuxième, le clivage politique droite-gauche, accentué par la Constitution avec l'élection du président de la République au suffrage universel, ne me convenait pas. Et puis, troisième raison, c'est que marié, père de deux enfants, sans métier à proprement parlé, n'ayant pas fini de payer mon emprunt, c'était trop risqué.

GRANDES FIGURES

Lucien Douroux, directeur général de la CNCA, et Yves Barsalou, président de la CNCA et de la FNCA, lors de la Grande Moisson organisée sur les Champs Élysées par le Centre national des jeunes agriculteurs (1990).



Lucien Douroux, Yves Barsalou et Pierre Rabaud lors d'une réunion sur Dossier familial (années 1980).

On a le sentiment en vous lisant que vos plus belles années professionnelles sont celles que vous avez passées à la tête de la Caisse régionale d'Île-de-France. Pourquoi ?

C'est vrai que mes plus belles années professionnelles sont celles que j'ai passées à la Caisse régionale d'Île-de-France. J'ai eu de belles années professionnelles ailleurs mais celles-ci sont exceptionnelles. La première raison, c'est que la Caisse a à la fois une taille assez grande pour pouvoir y faire des choses, et n'est pas trop grande, ce qui lui permet de rester à taille humaine. Ainsi on peut y voir les résultats de ce que l'on fait. La seconde raison tient aux hommes. J'y ai rencontré des hommes assez exceptionnels. J'ai eu la chance de travailler avec le président Cramois d'abord et le président Delalande ensuite dans des conditions particulièrement agréables, des administrateurs tout à fait remarquables et une équipe de direction assez exceptionnelle par l'unité de vue, la solidarité entre ses membres, l'engagement envers l'entreprise, envers le Crédit Agricole. La Caisse régionale d'Île-de-France c'est plus qu'une banque, c'est une maison qui a ses rites, ses traditions, sa façon de voir. Une maison à laquelle on est fier d'appartenir.

On ne réalise pas un tel parcours sans un moteur interne puissant. Quelle était votre motivation ? La volonté de vous prouver quelque chose, le goût du pouvoir, un idéal, une revanche à prendre ?

La réponse à la question n'est pas évidente, elle est complexe et multiple. Chez l'homme d'action, l'ambition, le goût du pouvoir sont présents. Le besoin de se prouver quelque chose aussi bien sûr. Et en même temps, le désir de réaliser, d'œuvrer pour un monde meilleur sont des ferments puissants, et même déterminants.

Comment définiriez-vous ce monde meilleur ?

Par trois mots : plus de justice, plus de solidarité, plus de fraternité.

Quels sont, selon vous, les défis essentiels auxquels le groupe Crédit Agricole doit faire face aujourd'hui ?

Ils sont nombreux. Celui qui me paraît le plus important, c'est de conserver l'esprit de service qui est notre spécificité, notre force, notre principal élément de différenciation à l'égard de toutes les formes de concurrence et c'est en même temps une forme de fidélité à nos racines mutualistes. Le deuxième défi est consubstantiel à notre organisation décentralisée qui est un atout, mais qui implique qu'en permanence soit relevé le défi de l'unité. En fait, je n'ai pas de grandes inquiétudes sur ce plan. Les pessimistes qui, au moment de la mutualisation [de la Caisse nationale de Crédit Agricole], prévoyaient l'éclatement du Crédit Agricole, ont eu tort. Enfin, le troisième défi me paraît être celui du choix des hommes (entendu bien sûr au sens générique du terme) car c'est eux qui au bout du compte, à quelque niveau que l'on se situe, font la différence.

Si vous deviez faire une deuxième édition de votre livre, y a-t-il des choses que vous souhaiteriez corriger ou ajouter ?

Oui bien sûr, mais je me contenterai de ne citer qu'un point. J'ai souligné, à juste titre, le rôle de la JAC dans mon évolution. C'est bien, mais j'aurais dû mieux expliciter le rôle joué par des hommes et des femmes d'origines et de philosophies différentes. Ils m'ont fait confiance en m'appelant à certaines responsabilités, ils méritent un grand merci.

Marc Ghinsberg et Henri Martin

HENRI GERMAIN ET LES DÉBUTS DU CRÉDIT LYONNAIS

Entré dans le groupe Crédit Agricole en 2003, aujourd'hui connu sous la marque LCL, le Crédit Lyonnais est une banque dont les débuts ont été innovants. Cela est dû pour beaucoup à la personnalité de son fondateur. Discret mais néanmoins précurseur, Henri Germain réussit à se faire une place de choix dans la société lyonnaise du 19^e siècle en devenant le reflet de son esprit d'entrepreneuriat. Sa plus grande réussite reste la création du Crédit Lyonnais, fruit de l'industrialisation de l'activité bancaire et d'un principe de gestion prudente qui a fait ses preuves en période de crise. Audacieux, il a impulsé et accompagné le développement de la banque jusque dans les premières années du 20^e siècle.

UN SAINT-SIMONIEN LYONNAIS

Né en 1824 au sein d'une famille de soyeux, professionnels de la soie, Henri Germain est élevé dans les préceptes rigoristes et austères de la bourgeoisie lyonnaise. Il quitte brièvement la capitale des Gaules pour suivre des études de droit à Paris mais, une fois son diplôme obtenu, il revient à Lyon.

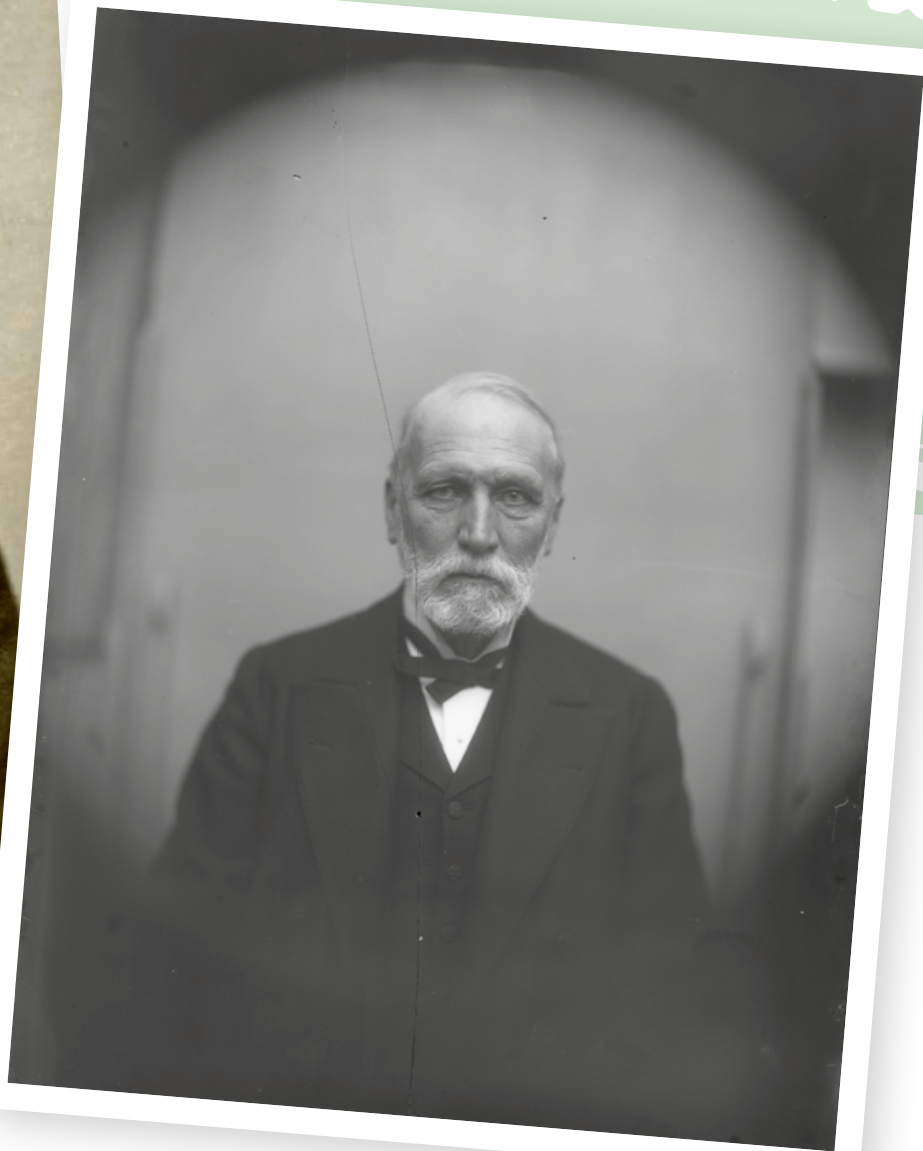
À cette époque, la ville est un pôle important d'entreprises et concentre une grande masse de capitaux, notamment avec les industries houillères, métallurgiques et textiles. Au milieu du 19^e siècle, plusieurs doctrines émergent dont le point commun est de vouloir organiser le monde : socialisme, communisme, saint-simonisme... Sans surprise, Henri Germain se rattache à ce dernier mouvement qui promeut l'organisation d'une société industrielle bien

encadrée contre « l'anarchie permanente ». Le saint-simonisme veut donc favoriser l'amélioration de la vie des ouvriers et fournir à ces derniers les moyens de développer leurs compétences professionnelles. Henri Germain deviendra d'ailleurs le premier président de la Société d'enseignement professionnel du Rhône. Dans le domaine économique, le saint-simonisme cherche à mobiliser l'épargne pour l'employer au développement de projets industriels.

La pensée saint-simonienne rassemble certes des intellectuels mais surtout des hommes de métier : industriels, ingénieurs, entrepreneurs... Cette composition favorise plus le pragmatisme que le dogmatisme doctrinaire.



*Henri Germain vers 1890 (à gauche)
et vers 1900 (à droite).*



LE PATRON DES 40 PREMIÈRES ANNÉES DU CRÉDIT LYONNAIS

C'est dans ce contexte qu'Henri Germain crée « sa » banque, le 7 juillet 1863, entouré d'hommes d'affaires de Lyon et de Genève, dont le saint-simonien Arlès-Dufour. Sur le modèle des banques anglaises et à rebours des principaux établissements français de l'époque, le Crédit Lyonnais s'affirme comme une banque de dépôts destinée à attirer l'épargne des particuliers. Les conditions d'ouverture de comptes ne nécessitent alors plus d'apports importants et ceux-ci sont rémunérés.

Le succès est rapide : de banque régionale, le Crédit Lyonnais devient rapidement national – avec l'installation de son siège central à Paris, boulevard des Italiens, en 1882 – puis international avec la création d'un vaste réseau d'agences. Initié par l'ouverture d'une succursale à Londres en 1870, ce réseau va couvrir les principales places bancaires du monde dès le début du 20^e siècle.

LA « DOCTRINE GERMAIN »

Ce développement volontariste est cependant tempéré par une conduite prudente des affaires. En effet, dans une période financièrement agitée par des faillites retentissantes, le Crédit Lyonnais tire son épingle du jeu grâce à ce que l'on a appelé la « doctrine Germain » : en refusant d'investir les dépôts à court terme dans des emplois à long terme, la banque sauvegarde ainsi les avoirs de ses clients et évite les *bank run*.

Concrètement, cette doctrine édicte les règles de gestion adaptées aux différents types de banques, et notamment aux banques de dépôts, et préconise de distinguer au sein du secteur bancaire les banques de dépôts des banques d'investissement et d'affaires.

Selon cette doctrine, la confusion des rôles peut créer des conditions pour l'établissement d'un risque majeur de liquidité entre l'échéance courte des financements (dettes à court terme représentées principalement par les dépôts à vue des particuliers qui peuvent les retirer à tout moment) et l'échéance longue des engagements (prêts industriels remboursables à moyen ou long terme). Ainsi, un établissement financier peut être

confronté à une sérieuse crise de liquidité, qui débouche sur une perte de crédibilité dont il ne pourra s'extraire que par de nouveaux concours extérieurs ou par le soutien public.

Cependant, loin de s'opposer au placement de l'épargne dans des projets industriels et des prêts obligataires à long terme, la doctrine Germain préconise de faire des banques de dépôts de simples intermédiaires entre les industriels et les épargnants. À ce titre, le Crédit Lyonnais devient dès 1872 l'un des rouages indispensables des grandes opérations de placement de rentes du Trésor, d'obligations des chemins de fer ou d'états étrangers, d'actions d'entreprises industrielles ou commerciales.

Cette « doctrine Germain » sert longtemps de référence pour distinguer les banques de dépôts des banques d'investissement ou d'affaires. Adoptée en 1882 puis formulée en 1904 par Henri Germain, elle inspire les pratiques de spécialisation du secteur bancaire en cours dans les années 1880 à 1914.

La direction des études économiques et financières (DEEF) au service de l'essor et du prestige du Crédit Lyonnais.

Le Crédit Lyonnais est devenu rapidement un acteur de premier plan de l'économie nationale et bien vite internationale puisqu'il a occupé de 1900 à 1914 le premier rang des banques mondiales. Dès 1871, afin de disposer d'informations économiques fiables et conséquentes, Henri Germain décide de doter sa banque d'un service d'études financières. L'histoire du Crédit Lyonnais est intimement liée à celle de ce service précurseur.

Il est divisé en deux unités : tout d'abord le bureau des renseignements qui collecte des informations en dépouillant presse et revues financières, françaises et étrangères, synthétisées dans un bulletin périodique ; puis, le bureau des études qui fonctionne avec des ingénieurs qui partent en missions.

La direction des études financières, capable de fournir des informations sur les finances d'États ou de collectivités locales, créances de banques, secteurs industriels et sociétés, participe à la conduite prudente des affaires de la banque par le choix de financements et d'investissements.

Cette direction devient une référence au fil des décennies, tant par son organisation que par les données collectées et la documentation constituée, que par la méthode utilisée établie par Henri Germain lui-même.



PRÉSIDENT DE LA PREMIÈRE BANQUE DU MONDE ET POLITICIEN RECONNU

En 1900, présent sur tous les continents, cumulant sans jamais les confondre les activités de banque de dépôts et de banque de financement et d'investissements, le Crédit Lyonnais est la première banque du monde par la taille de son bilan. Cette position de leader sera maintenue jusqu'au début de la Première Guerre mondiale qui va rebattre les cartes.

Ce résultat est le fruit des travaux et réflexions d'Henri Germain. Il ne faut cependant pas voir en lui un homme déconnecté de la vie intellectuelle de son pays. En parallèle de son activité de banquier, il s'engage en politique. Il est ainsi élu représentant de l'Ain au Corps législatif en 1869, sous le Second Empire finissant. Rallié à la III^e République, il figure à l'Assemblée dans le camp des républicains modérés de centre gauche dont il devient président en 1876. Battu aux élections législatives de 1885, il se consacre alors davantage au Crédit Lyonnais et à l'Académie des sciences morales et politiques qu'il intègre en 1886. Réélu député en 1889 comme candidat « indépendant », il choisit de ne pas se représenter en 1893.

Au crépuscule de sa vie, Henri Germain continue de suivre la marche du Crédit Lyonnais mais passe de plus en plus de temps dans sa villa niçoise. C'est là qu'il décède en 1905, à 80 ans. Il laisse alors une banque qui va marquer l'histoire économique française et européenne des 20^e et 21^e siècles.

Nicolas Gueugneau

Henri Germain vers 1900.

PLUS DE CENT INTERVIEWS D'ARCHIVES ORALES !

Depuis 2017, un groupe de travail emmené par Jean Guillemin recueille les témoignages oraux d'anciens dirigeants du Crédit Agricole (cadres de direction et anciens présidents de caisses régionales). À ce jour, plus de cent interviews ont été menées par ce groupe. Ils prennent la suite d'entretiens menés dans les années 1990-2000.

Cet important travail de mémoire permet au groupe Crédit Agricole de bénéficier d'informations que l'on ne retrouve pas toujours dans les archives. Elles permettent notamment de retracer l'histoire des prises de décisions, entre hésitations, tests, échecs et réussites. Au fil des entretiens, on devine l'organisation d'une entreprise portée par des discussions passionnées pour proposer les meilleures solutions aux clients et sociétaires.

Actuellement, deux sujets d'étude ont pu être illustrés par ces entretiens. Le premier concerne l'histoire de l'informatique des caisses régionales : une brochure a été publiée l'année dernière et un podcast en trois épisodes, toujours en ligne, permet de suivre l'histoire, de la mécanographie au projet NICE.

Enfin, en lien avec la conférence du 6 mai, une brochure va être publiée sur l'histoire de l'assurance au Crédit Agricole. Du compagnonnage avec les Assurances mutuelles agricoles à l'émancipation du Crédit Agricole puis à sa réussite dans le monde de l'assurance, cet ouvrage permet de comprendre les grandes étapes de cette histoire.

Découvrez nos interviews !



Scannez le QrCode
pour découvrir nos interviews !

<https://soundcloud.com/credit-agricole/histoire-informatique-caisses-regionales-archives-episode1>

1960-1974 : De la mécanographie à l'ordinateur

Crédit Agricole

2 years ago

Technology

Write a comment

SOUNDCLOUD Home Feed Library Search for artists, bands, tracks, podcasts



Crédit Agricole

220 132

Follow

Report

Follow Crédit Agricole and others on SoundCloud.

Sign In

Create a SoundCloud account

Histoire de l'informatisation des caisses régionales de Crédit Agricole un podcast mêlant extraits d'entretiens, sons d'archives et voix off, ce podcast raconte soixante ans d'évolution informatique du Crédit Agricole, des machines mécanographiques à l'univers du digital.

Épisode 1 avec les témoignages d'Alain Chrétien, Jean-Pierre Ledru, Gilberte Carrière, Henri Dufer, Serge Camine et Eliane Guillot.

Crédits : Bird et Akken (co-réalisation) ; Anaëlle Guérin et Laurence Giuliani (conception) ; Lola Perret (assistance) ; Ludovick Finck (sound designer) ; Martin Gracineau (mixeur).

#informatique #histoire #histoireCA #caisses regionales #Alain Chrétien

#Jean-Pierre Ledru #Gilberte Carrière #Henri Dufer #Serge Camine #Eliane Guillot

#banque

"1960-1974 : De la mécanographie à l'ordinateur" By Crédit Agricole is licensed under a Creative Commons License

Show less

2 comments

Sorted by: Newest

Bruno Charrier at 0:00 · 2 years ago
Excellent ! Bravo Pascal Penot et Jean Guillemin !!!
Reply

Crédit Agricole at 0:00 · 2 years ago
@bruno-charrier-278884230: Mercr pour eux !
Reply

RELATED TRACKS

View all

- Crédit Agricole
- Sign in Create account Upload ...
- Crédit Agricole L'agriculture française d'aujourd'hui ... 2,492 5
- Crédit Agricole Group Infrastructure ... Les Insiders #01 - "La data au fil de l'..." 807 3

IN PLAYLISTS

View all

- Crédit Agricole Histoire de l'informatisation des cais...
- Bruno ARGENTIERI Cool
- Raymond-seraille.andre Crédit Agricole

2 LIKES

View all

GO MOBILE



Legal · Privacy · Cookie Policy · Cookie Manager · Imprint · Artist Resources · Blog · Charts ·

Language: English (US)

0:00

13:40

Crédit Agricole 1960-1974 : De la méc...

CONFÉRENCE SUR L'HISTOIRE DE L'ASSURANCE AU CRÉDIT AGRICOLE

Le 6 mai 2025.

Lieu : Crédit Agricole Assurances. Boulevard de Vaugirard. Paris 15^e.

Nous aurons le plaisir d'accueillir les participants à 10H00 au siège parisien des assurances du Crédit Agricole, boulevard de Vaugirard. Le programme a mobilisé nombre de collègues retraités et en activité. Qu'ils en soient tous remerciés.

Nous avons prévu un temps de présentation et, pour chaque intervention, un temps d'échanges et de questions.

Cette journée débutera avec le rappel du contexte des années 1980 et de la mutation de SORAVIE à PREDICA, de l'assurance-vie à la prévoyance et la santé, d'une startup à la puissante PREDICA par Michel Villatte.

Jean-Michel Cornudet évoquera ensuite la création de PACIFICA et son démarrage porté par la volonté de quelques-uns malgré les doutes de quelques autres... Ce sera l'occasion pour Jean Claude Pichon de rappeler ce qu'étaient les relations avec les Assurances mutuelles agricoles.

CA Assurances s'est proposé de nous offrir le cocktail du déjeuner, et nous les en remercions chaleureusement.

Nous reprendrons en tout début d'après-midi avec le développement de PACIFICA dans toutes ses dimensions (publicité, santé, agriculture...) présenté par Patrick Duplan.

C'est Florence Paillot et Jean-Pierre Potier qui nous raconteront ensuite leurs souvenirs de premiers vendeurs d'assurance dans une caisse de Crédit agricole avec l'animation des ventes et la relation aux clients.

L'assurance à l'international sera le thème suivant présenté par Patrick Coudène.

Nous évoquerons le développement récent de Crédit Agricole Assurance avec Frédéric Thomas. Et pour terminer, Nicolas Denis, Directeur général de CA Assurances, viendra présenter les perspectives pour ce pilier important à plusieurs titres du groupe Crédit Agricole. Nous terminerons cette journée riche en témoignages et en souvenirs à 17 heures.

Nous vous espérons nombreux à cette journée du 6 mai à Paris. Réservez dès à présent cette date dans votre agenda. Un mail d'inscription vous sera adressé prochainement.

Pour le conseil d'administration de l'Association pour l'histoire du Crédit Agricole,

Patrick KLEER, Président

CRÉDIT AGRICOLE

M. CLAUDIUS CHAUVIN, Directeur de la Caisse
Régionale de Crédit Agricole Mutuel de la Haute-Loire,
fera Dimanche _____
à la salle de _____
une Conférence sur :

Le Fonctionnement & les Avantages du Crédit Agricole

L'Application de la Loi Loucheur par le Crédit Agricole

Les Assurances Mutuelles Agricoles

Tous les Agriculteurs, sont invités à assister à cette réunion.

Affichette
annonçant
une réunion
d'information sur
le Crédit Agricole
et les Assurances
mutuelles agricoles
(années 1930).

Affiche de PACIFICA (1992).



CRÉDIT AGRICOLE :

**LE
TEMPS
DE LA
CONFIANCE
POUR
ASSURER
VOTRE
VOITURE**

PACIFICA

L'ASSURANCE DE VOS BIENS
AU CRÉDIT AGRICOLE

Entreprise régie par le code des Assurances - Société Anonyme au capital de 300 000 000 francs entièrement libéré
Siège social : 91-93, bd Pasteur 75013 Paris - RCS 332 356 865 (39 B 13987)

PACIFICA 2628 (5/87) - DIRECTEM - CREDIT PHOTO (S. B. 8/92)

140 ANS AU SALON DE L'AGRICULTURE

Cette année, l'histoire du Crédit Agricole était bien présente au Salon de l'agriculture. Le stand était construit autour d'une reproduction de la maison de Salins qui abritait une exposition et des quiz sur l'histoire du Groupe. Cette opération de mise en valeur de l'histoire du Crédit Agricole a été menée en partenariat entre la Fondation Maison de Salins, la direction de l'agriculture de Crédit Agricole S.A. et le service des archives historiques. Elle a été très appréciée par les visiteurs.





Ici est né le Crédit Agricole...

CREDIT
AGRICOLE



DANS LES ARCHIVES :

LA PREMIÈRE AFFICHE ILLUSTRÉE DU CRÉDIT AGRICOLE

Les premières affiches du Crédit Agricole datent des années 1910 et il s'agit seulement de textes dactylographiés, sans illustration.

Cette affiche, du début des années 1930, est la première illustrée. Utilisée dans la Drôme, le nom de la caisse locale est laissé en blanc pour permettre une personnalisation. On ne sait pas si elle a été utilisée dans d'autres départements et le dessinateur André reste inconnu.

Bucolique, cette affiche promet un avenir radieux aux agriculteurs qui font appel au Crédit Agricole. Deux types de prêts sont mentionnés : les prêts individuels aux cultivateurs et les prêts collectifs qui à l'époque peuvent être à destination des coopératives agricoles et, depuis quelques années, pour les communes rurales qui veulent financer leurs travaux d'électrification. Les dépôts à vue sont proposés ainsi que la mise à disposition de carnets de chèques, outil alors peu utilisé dans les campagnes.

Affiche de la Caisse régionale de la Drôme (André, ill., vers 1930).

PRÊTS AUX CULTIVATEURS PAR LE CRÉDIT AGRICOLE

INDIVIDUELS
& COLLECTIFS
Dépôts à Vue
CARNETS DE CHÈQUES



IMP. MOULOT MARSEILLE

ANDRÉ

s'adresser à M.
ou à la Caisse Régionale de CRÉDIT AGRICOLE DE LA DRÔME, 16, Avenue Victor Hugo, VALENCE

NOTES DE FIN

- 1 AHCASA : « Rapport sur l'activité du Crédit agricole mutuel pendant l'année 1946 présenté au président de la République par le ministre de l'Agriculture », *Journal officiel de la République française*, 14 décembre 1947, annexe administrative, p. 471.
- 2 AHFNCA : compte rendu du comité central de la FNCA du 23 mars 1961.
- 3 AHCASA : compte rendu du conseil d'administration de la CNCA du 24 mars 1961, p. 80.
- 4 André CRAMOIS, dans *Revue du ministère de l'Agriculture. Études et monographies*, n° 55, février 1951, p. 29.
- 5 Pierre VOIRIN, « Le Crédit agricole envisagé sous l'angle de la finalité. Fin dernière, fins subordonnées et fins secondaires », dans *Revue du ministère de l'Agriculture*, n° 147, novembre 1958, p. 458.
- 6 Rapport présenté par André Cramois au 4^e colloque des facultés de droit de Rennes de 1955 cité par Pierre VOIRIN, « Le Crédit agricole envisagé sous l'angle de la finalité. », *op. cit.*, p. 459.
- 7 André CRAMOIS, « Le Crédit agricole mutuel au service des jeunes agriculteurs », *op. cit.*, p. 31.
- 8 AHFNCA : compte rendu du comité central de la FNCA du 21 septembre 1961.
- 9 *Ibid.*
- 10 Comptes rendus des conseils d'administration de la Caisse régionale de la Côte-d'Or du 23 septembre 1964.
- 11 *Ibid.*
- 12 Roger NOUGARET et André STRAUSS, « Le Crédit Lyonnais et l'assurance » dans *Le Crédit Lyonnais (1863-1986)*, Librairie Droz, 2003, p. 338. Cette coopération se poursuit après la fusion de L'Union avec La Séquanaise et L'Urbaine, formant l'UAP en 1968, et l'absorption de celle-ci par AXA en 1997.
- 13 *Un Siècle au présent*, Hervas, 1994, p. 179.
- 14 Hubert Bonin, *Le Crédit Agricole, de la banque des campagnes à la banque universelle*, Droz, 2020, p. 163. Ces informations proviennent des rapports annuels du Crédit Agricole.
- 15 Archives historiques de Crédit Agricole S.A., dossier DOC 358. Madeleine Landy-Degon est cependant surtout connue pour son passé de grande résistante et pour être l'autrice en 1936 d'une première étude remarquée sur l'histoire et l'organisation Crédit Agricole.
- 16 *Économie et finances agricoles*, numéro spécial pour l'assemblée générale de la CNCA, 22 juin 1976.
- 17 Rapport annuel de la Caisse nationale de Crédit Agricole, exercice 1974.
- 18 *Idem*, 1977.
- 19 CNCA Informations, n° 61, mars 1985, p. 6.
- 20 Hubert Bonin, *op. cit.*, p. 163-164.
- 21 *Idem*, n° 29, juillet 1979, p. 2.
- 22 Les documents consultés pour cet article sont des procès-verbaux du conseil d'administration de la Banque de l'Indochine, le dossier 351 AH 122 et de l'ouvrage de Marce Meuleau, *Des Pionniers en Extrême-Orient : histoire de la Banque de l'Indochine (1875-1975)*, Fayard, 1990.
- 24 Jean-Maurice VERDIER, « Le rapport Sudreau » dans *Revue internationale de droit comparé*, Volume 28, n° 4, octobre-décembre 1976, pp. 771-783. Le rapport Sudreau - Persée https://www.persee.fr/doc/ridc_0035-3337_1976_num_28_4_16781
- 25 AHFNCA, Bulletin d'information de la Fédération nationale du Crédit Agricole, n° 157, 11 mars 1975, p. J1.
- 26 Noël BONHOMME, « L'ONU et le système des G depuis 1975. Importance et limites d'une légitimité institutionnelle » dans *Recherches internationales*, 2015, n° 103, pp. 93-106. L'ONU et le « système des G » depuis 1975 - Persée https://www.persee.fr/doc/rint_0294-3069_2015_num_103_1_1484
- 27 STATISTA. Prix annuel moyen du pétrole brut de l'OPEP entre 1960 et 2024 en dollars américains. Prix annuel du pétrole de l'OPEP 2024 | Statista <https://fr.statista.com/statistiques/564926/prix-annuel-du-petrole-de-l-opec-1960/>
- 28 Serge-Christophe KOLM, « La grande crise de 1974 » dans *Annales. Économies, sociétés, civilisations*, 32^e année, n° 4, 1977, pp. 815-823.
- 29 AHFNCA, Bulletin d'information de la Fédération nationale du Crédit Agricole, n° 155, 11 février 1975, p. B1.
- 30 *Ibid.*, n° 158, 22 mars 1975.
- 31 *Ibid.*, n° 162, 17 juin 1975.
- 32 INSEE, « L'essentiel sur le chômage », *Statistiques et études, chiffres clés. L'essentiel sur... le chômage* | Insee <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4805248>
- 33 Jean-Pierre REVOIL, « L'emploi en 1975, l'impact de la récession » dans *Économie et statistiques*, année 1976, pp. 3-16.
- 34 *Ibid.*, p. 6.

- 35 Source : Évolution du produit intérieur brut et de ses composantes / Insee https://www.insee.fr/fr/statistiques/2830613#tableau-figure1_radio1
- 36 AHCASA, *Rapport sur le Crédit Agricole mutuel en 1975*, Caisse nationale de Crédit Agricole (CNCA). *La situation n'est pas facile pour les banques dès 1974. Pour la première fois de son histoire, le Crédit lyonnais enregistre un déficit d'exploitation de 153 millions de francs, mais il s'inscrit dans un cadre particulier. Voir : Bernard DESJARDINS et alii (dir.), Le Crédit lyonnais (1863-1986), Genève, Droz, 2003.*
- 37 AHFNCA, copie de la lettre du président de la FNCA au ministre de l'Agriculture datée du 10 janvier 1975, dans *Bulletin d'information de la Fédération nationale du Crédit agricole*, n° 154, 25 janvier 1975, p. C3.
- 38 AHCASA, entretien avec Jean Dony, directeur des engagements de la CNCA dans *CNCA informations*, n° 15, 3^e trimestre 1975, p. 3.
- 39 AHFNCA, *Bulletin d'information de la Fédération nationale du Crédit Agricole*, n° 159, 10 avril 1975.
- 40 *Ibid.*, n° 156, 22 février 1975, p. I 1.
- 41 AHCASA, entretien avec Jean Dony, *op. cit.*, p. 5.
- 42 AHFNCA, *Bulletin d'information de la Fédération nationale du Crédit Agricole*, n° 156, 22 février 1975, p. I 6.
- 43 *Ibid.*, n° 155, 11 février 1975, p. 1.
- 44 *Ibid.*, n° 162, 17 juin 1975.



www.credit-agricole.fr

AGIR CHAQUE JOUR DANS VOTRE INTÉRÊT
ET CELUI DE LA SOCIÉTÉ



LE TRI
+ FACILE

