

L'informatisation du groupe Crédit Agricole

Le Crédit Agricole présente une organisation particulière : des caisses régionales mutuelles autonomes dans leur organisation commerciale et administrative qui disposent d'un organisme de concertation et de représentation avec la Fédération nationale du Crédit agricole (FNCA) ; une caisse centrale, la Caisse nationale de Crédit agricole (CNCA), émanation de l'Etat rachetée par les caisses régionales en 1988 puis cotée en bourse sous le nom de Crédit Agricole S.A. Cependant, le principe d'indépendance des mutuelles régionales demeure. Cette singularité peut être illustrée par l'évolution de l'informatique des caisses régionales des années 1960 aux années 2010. Les multiples initiatives locales laissent progressivement place à des regroupements de systèmes d'information puis à un système unique sans qu'aucune autorité centrale, et notamment celle de Crédit Agricole S.A., n'intervienne. C'est au déroulement de ce processus que nous allons nous attacher.

Un développement basé sur des initiatives régionales

Au départ, le Crédit agricole est un outil de financement de l'agriculture créé à la fin du XIX^e siècle. A partir des années 1950 et surtout 1960, les très importants besoins de modernisation de l'agriculture nécessitent des ressources que l'Etat ne peut plus fournir par des subventions. Il souhaite donc que le Crédit agricole collecte lui-même les fonds nécessaires. Pour ce faire il lui accorde une autonomie financière dans le cadre des réformes de 1966 et une extension progressive de son champ de compétence en matière de crédit à partir de 1959 et surtout de 1971, extension qui sera suivie d'une ouverture complètement achevée vingt années plus tard.

Cette absolue nécessité et cette volonté de développement conduisent les caisses régionales à saisir les opportunités que constituent la mensualisation des salaires à partir de 1970 et l'obligation de verser ceux-ci sur un compte bancaire.

Contrairement aux banques « classiques » qui ne croient pas rentable d'ouvrir des comptes à des salariés aux revenus modestes, les caisses de Crédit agricole décident de profiter de cette opportunité pour accroître leurs ressources. Ces événements et ces choix amènent les caisses à étendre très vite leur réseau commercial et à traiter une masse considérable d'opérations qui vont se complexifier.

La part de marché nationale de la collecte de dépôts et d'épargne liquide ou à court terme oscille entre 14 et 15 % au milieu des années 1970 mais dépasse 50 % dans certains départements. Elle se situe à 26,3 % pour les comptes et plans d'épargne logement en 1975 et elle atteint 19 % pour les SICAV en 1985, ce qui est le chiffre le plus élevé de toutes les banques françaises.

Par exemple, dans cette période, la Caisse du Sud-Est ouvre en moyenne 40 000 comptes par an. En Côte-d'Or le nombre d'opérations annuelles à traiter passe de 631 000 en 1962 à 7 050 000 en 1974.

Cette croissance commerciale se traduit également dans d'autres domaines et en 1983 la part de marché du Crédit agricole dans le financement du logement s'élève à 33,6 %. La multiplication des offres implique une gestion informatique des prêts adaptée dans les caisses.

Parallèlement, en 1968, les caisses régionales réaffirment leur indépendance en ne confiant pas la présidence de leur fédération au président de la Caisse nationale. L'originalité de la

démarche est affirmée par André Costabel, secrétaire général de la FNCA en 1971 : « Conduisons-nous les uns et les autres, non pas en subordonnés, et je crois que la Direction générale de la Caisse nationale est bien d'accord avec nous sur ce point, mais en chefs d'entreprise véritablement responsables. »

Chacune des 94 caisses régionales fait face seule à un développement considérable et recourt rapidement à la mécanographie puis à l'informatique qui connaît une évolution rapide. Les mutations en cours sont de la responsabilité des directions des caisses, la Fédération nationale les accompagne et les conseille en profitant des différentes expériences afin d'éviter les erreurs dans un mouvement qui concerne toutes les unités de l'entreprise.

Les initiatives sont multiples et dispersées si bien qu'à la fin des années 1970 on comptera jusqu'à dix constructeurs différents. De façon très pratique, l'exemple des distributeurs de billets de banque illustre le déroulement des opérations dans cette période. Jean Pierre Ledru, responsable à la FNCA de l'accompagnement des caisses dans leur organisation, se souvient que c'est le directeur général de la Caisse de la Dordogne qui le sollicite d'abord – il a acheté deux équipements – puis le directeur général de la Meuse lui indique avoir lui aussi acquis une machine. Ils sont suivis par quelques collègues. Les marques sont différentes et les appareils sont incompatibles. C'est la combinaison d'un lecteur capable de lire des cartes à piste magnétique de la Compagnie générale d'automatisme et d'un distributeur de billets de marque suédoise qui permet de trouver une solution satisfaisante. Après enquête auprès des caisses régionales, Jean-Pierre Ledru annonce une commande de 150 machines. Parallèlement, avec la CNCA, il étudie la création d'un service et d'une marque : la Carte verte « Crédit agricole » par opposition à la Carte bleue, l'idée d'un réseau national de distributeurs étant en même temps admise par les caisses. Les banques apprenant ce mouvement s'inquiètent et s'adressent au GIE Carte bleue qui a pour leur compte la gestion du système de cartes. Carte bleue décide alors de commander quelques appareils mais en petit nombre. Le Crédit agricole devient donc leader dans le domaine des distributeurs de billets et les caisses équipent massivement leur clientèle. Le groupe se montrera ensuite particulièrement dynamique dans le paiement électronique.

L'innovation résulte parfois de la simple saisie d'une opportunité. En 1986 le Minitel, créé par les Télécommunications pour supprimer l'annuaire papier, est exploité par les banquiers et en premier lieu par le Crédit agricole pour la consultation des comptes. Il s'adresse à ses clients et notamment aux professionnels. Le nombre de consultations augmente très rapidement et les agences voient diminuer les demandes d'informations qui sont source de perte de temps. C'est aussi l'apprentissage du lien direct de l'informatique avec les clients, le moindre incident ayant des répercussions immédiates et d'ampleur.

Les caisses sont de véritables leaders en informatique dans leur région. Ces réflexions se traduisent dans les faits notamment pour le traitement des coopératives agricoles, mais aussi de façon plus originale comme dans le Gers qui traite les listes électorales en relation avec la préfecture du département.

En Aveyron la caisse régionale externalise sa production informatique dans une filiale, le GIE INFORSUD. Celui-ci veut être un vecteur du développement local pour les entreprises de la région (coopératives, mutuelles, gros clients). Plusieurs d'entre elles utilisent ce service dès 1972.

Cette démarche n'est-elle pas trop coûteuse ? Lucien Douroux, qui était alors directeur de la FNCA, répond à cette question : « Cette situation est certes onéreuse mais également positive à l'époque car elle va contribuer à diffuser l'informatique dans les caisses régionales et développer une forte culture d'innovation. »

Jean-Pierre Ledru, de son côté, note que « Ce qui était extraordinaire, [...] c'était de voir la mobilisation dans les différents services de la caisse régionale autour de ce projet ». « Je pense que cette mobilisation générale du fait de l'arrivée d'un ordinateur qui était absolument indispensable a permis de remettre en cause et de moderniser les organisations existantes, que ce soient les procédures comptables, les procédures administratives, mais même les procédures commerciales ». A la fin du processus « la caisse régionale ne ressemblait absolument pas à ce qu'elle était auparavant ». « C'est là que l'on peut trouver une des explications majeures du remarquable développement du Crédit agricole en comparaison des autres banques ». « Du côté des banques on est venu plaquer une organisation, des procédures informatiques [...] sur des organisations qui existaient déjà et qui n'ont pas été complètement remises en cause, on l'a plaquée alors que dans les caisses régionales on remettait tout à plat et on changeait toutes les procédures ».

Yves Couturier ancien secrétaire générale de la FNCA souligne la fierté des équipes : « Je me souviens lors de l'inauguration du nouveau siège à Nevers en 1976, lors d'un dimanche "Portes ouvertes", des centaines de familles venant visiter nos salles informatiques. Quelle fierté pour nous tous ! Quand j'ai rejoint la caisse régionale du Gers en 1983, j'ai vu la fierté que représentait la présence à Auch, ville particulièrement excentrée, d'une informatique du Crédit agricole, vantée par IBM, admirée et visitée, et connue comme étant à la pointe de la modernité et de l'efficacité. Quelle fierté et quelle reconnaissance pour les provinciaux que nous étions ! [...] et puis peu à peu des doutes sont apparus ».

Les premières limites

Des logiciels nationaux deviennent nécessaires et c'est par exemple le cas des situations comptables dérivées en 1987 qu'évoque Jean-Marie Harrouet, « décrites par les informaticiens comme un véritable cataclysme. Ils étaient habitués à avoir des chaînes de traitements qui faisaient trente, quarante programmes et ils ont vu arriver pour la production des situations comptables dérivées une bibliothèque de cent cinquante programmes. Cela prenait énormément de ressources, l'implantation était difficile ».

Une étude réalisée en 1987 par la FNCA permet de saisir l'importance de la question. « L'équipe d'étude moyenne d'une caisse régionale est de l'ordre de 30 personnes. La maintenance en absorbe la moitié et la seule mise en œuvre de ce qu'on appelle les projets nationaux – c'est-à-dire des applications informatiques nouvelles, indispensables pour le groupe dans une année déterminée (réglementairement, commercialement), limitées au minimum vital – approche des 10 hommes/an. Cela laisse mal augurer de la capacité créative des caisses régionales dans les années à venir ... ». Il y a donc un manque de moyens dans les caisses que les coûts ne permettent pas de faire évoluer.

Pour inciter les caisses à réduire leurs coûts et leur organisation la FNCA et la CNCA jouent la carte de la compétition entre caisses et créent un « Annuaire informatique et organisation », « outil redoutable » permettant aux caisses régionales d'apprécier leur situation dans le groupe et de réfléchir à leur orientation.

Plus tard, au milieu des années 1980, l'apparition de déficits dans cinq ou six caisses régionales renforce l'attention de tous sur les charges de fonctionnement et notamment en informatique. Une étude de la FNCA réalisée avec l'appui de la CNCA montre qu'en 1985 les charges informatiques de l'Institution sont

plus importantes que celles de ses principaux concurrents. Le personnel informatique représente au Crédit agricole 7,7 % des effectifs totaux contre 1,8 à 2,8 % dans les autres banques nationales. Quant au rapport des charges informatiques sur l'ensemble du budget de fonctionnement, il est de 16,9 % dans la première contre 10 à 14,5 % dans les secondes. Le commentaire est clair : « nous sommes dans une situation dangereuse pour notre avenir ».

Cette prise de conscience s'accompagne de l'achat par les caisses régionales de la CNCA qui leur permet d'échapper à la tutelle de l'Etat. En parallèle, elles entament un processus de regroupement entre elles afin de créer des banques régionales de plein exercice.

Une volontaire action commune

Le mouvement de fusion des Caisse régionales avait pour caractéristique fondamentale d'être non dirigé ; pas de carte préétablie, pas d'obligation, pas de planning contraignant... La philosophie dominante était celle de la recherche du consensus. Il a simplement été admis que la nouvelle entité ne devrait pas comporter deux métropoles régionales et que l'objectif final était d'avoir une quarantaine de caisses.

Ainsi, en 1988 plusieurs voies s'offrent aux caisses régionales dans la recherche d'une amélioration de leurs performances. La fusion, le regroupement informatique qui lui-même peut concerner le développement de nouveaux applicatifs communs, les études informatiques, les études et le système, les études et la production. Des coopérations plus limitées voient le jour, par exemple pour la création de centres monétiques communs ou l'utilisation partagée de serveurs vidéotex.

En 1989 le groupe recense alors treize opérations de coopération informatique. Treize autres projets sont en phase de préparation ou de lancement, qu'il s'agisse de fusions (cinq opérations), de création de centres informatiques ou de création de services communs de *back-office*.

Avec le temps le projet global se précise et en 1998, lors de la réunion du bureau fédéral, il est indiqué que « le groupe Crédit agricole s'est donné pour objectif l'émergence de douze à quinze systèmes d'information régionaux à l'horizon 2002 regroupant chacun quatre à six caisses régionales, dans le respect d'un principe général de proximité géographique ». Fin 1998 le constat est fait que la réduction du nombre de systèmes d'information est trop lente face aux enjeux concurrentiels. » La problématique s'est déplacée de la pérennité des systèmes d'information et de la réduction de leurs coûts vers la réactivité commerciale ». C'est l'objectif de n'avoir que cinq systèmes d'information qui est retenu. Cette cible est bien atteinte en 2005 avec treize centres de production, la mise en place de Crédit Agricole Titres regroupant les centrales titre étant effective depuis 2004, avec un accord passé avec BNP Paribas pour le traitement de ses titres. Les volumes traités pour les caisses représentent cinq fois ceux de la BNP. Il faut dire que la taille est très respectable : « Les deux groupes représentent les trois quarts de la bourse de Paris ». Dans le domaine de l'assurance, l'informatique est également centralisée.

En 2007-2008 « beaucoup de dirigeants, beaucoup de politiques, au sens général du mot politique, ont fait le deuil [...] de l'idée que l'informatique était une chose qu'il fallait maîtriser de manière locale, même à travers des grands systèmes d'information régionaux ». C'est la voie ouverte vers un nouveau changement.

La réflexion est alors la suivante : « On a un client qui, aujourd'hui, va être de plus en plus un internaute, on a des banques en ligne dans chacun de nos systèmes d'information qui sont différentes. Il va falloir investir beaucoup plus, beaucoup plus fort et beaucoup plus vite, notamment sur le sujet de la digitalisation de la relation client [...] et ce sera compliqué de le faire cinq fois ». Les caisses décident alors d'avoir un système commun et une production unique en créant une filiale commune : Crédit agricole technologie et services (CATS).

Pour la méthode, les caisses s'entendent alors pour éviter de constituer un nouveau système à partir de différents éléments provenant des systèmes existants, ce qui est trop compliqué et trop cher. C'est donc l'un des systèmes qui sert de base. Les caisses régionales basculent ensuite, les unes après les autres, sur le système commun.

La filiale des caisses régionales est indépendante de CASA et perpétue, par un système de groupes de travail issus des caisses et spécialisés par domaine, le modèle défini une soixantaine d'années auparavant.

CONCLUSION

Bruno de Laâge, ancien directeur général de la Caisse régionale Anjou Maine et ancien directeur général délégué de Crédit agricole SA en charge de la banque de proximité, juge que, finalement, le chemin suivi était cohérent. « Le groupe s'est adapté à sa complexité et a su la résoudre au travers de ses instances qui ont quand même mobilisé du temps. Dirigeant dans une caisse régionale tu passes du temps au niveau de la gouvernance du groupe, cela peut être parfois jusqu'à la moitié de ton temps. Mais c'est la contrepartie de sa complexité [...]. Le groupe est très complexe, il a mis beaucoup de temps à évoluer, à se simplifier, et on peut dire que cela ne l'a pas pénalisé parce que ni ses parts de marché ni sa rentabilité ni sa présence physique, en tous cas sur le marché français, n'ont été handicapées par cela. La BNP qui nous disait à l'époque : « vous vous rendez compte de combien de SIR vous avez, moi je n'en ai qu'un etc... » Eh bien on avait un coefficient charges informatiques sur PNB qui était meilleur que le leur. Donc cela ne nous a pas empêché [d'avancer] parce que la contrepartie positive pour le groupe ça a été que toutes les entités du groupe se sont senties responsables. On ne s'en remettait pas au groupe de notre avenir, on essayait de le piloter nous-mêmes, je pense que le fait que d'innombrables dirigeants ont passé d'innombrables heures de travail ça les a bonifiés individuellement, donc quand ils revenaient dans leur caisse ils étaient plus capables de comprendre qu'il fallait converger vers le but. »