

La Caisse régionale de Crédit Agricole d'Île-de-France : une caisse régionale à la conquête d'un territoire urbain (1945-1991)

En sa qualité d'échelon intermédiaire la Caisse régionale de Crédit Agricole d'Île-de-France mérite une analyse toute particulière du fait de sa situation géographique et stratégique. De façon générale, le développement de la Caisse régionale d'Île-de-France est initialement lié à celui du Crédit Agricole et à l'histoire économique et financière. La décennie 1945-1955 annonce l'entrée de la région parisienne dans l'ère de développement et de prospérité inaugurant les Trente Glorieuses. Durant toute cette période, l'agriculture d'Île-de-France garde une très forte vitalité, malgré une tension permanente avec le développement urbain qui accapare les territoires. A cette époque, la zone de compétence territoriale de la Caisse régionale recouvre l'une des régions agricoles les plus riches du pays. Hier banquier des agriculteurs et des particuliers, le Crédit Agricole d'Île-de-France devient aussi celui des professionnels et des entreprises¹. Ainsi, se dessine tout l'enjeu du développement de la Caisse régionale d'Île-de-France qui doit de manière subtile se développer et partir à la conquête du territoire, en alliant maintien des zones agricoles et mitage urbain.

Réseau de la Caisse régionale d'Île-de-France et de Paris

L'héritière de deux premières caisses régionales

Au commencement, ce n'est pas une mais deux caisses régionales ancêtres de l'actuelle Caisse régionale d'Île-de-France qui sont nées au tout début du xx^e siècle : la Caisse régionale d'Île-de-France, fondée le 22 décembre 1901 et la Caisse régionale de Seine-et-Oise (ou Caisse d'Etampes), fondée quant à elle le 26 novembre 1904.

Ainsi, les origines de l'actuelle Caisse régionale d'Île-de-France sont donc plurielles : jusqu'à 1968 coexistent en bonne intelligence deux caisses régionales, et cela malgré un chevauchement territorial². Toutefois, les Trente-Glorieuses entraînent une modernisation sans précédent de l'agriculture, l'essor de l'industrialisation ainsi que le développement des services. C'est dans ce contexte que le rapprochement de ces deux ensembles bancaires s'esquisse.

La fusion de 1968

A la fin des années 1950, les caisses locales multiplient les rapprochements³. Le mouvement de réduction du nombre de caisses touche à son tour la Caisse régionale de l'Île-de-France, épargnée jusqu'alors.

La Caisse de Seine-et-Oise, du fait de sa situation géographique et de la nature de sa clientèle, se trouve confrontée aux problèmes que rencontrent les céréaliers et les sucreries au début des années 1960. Ainsi, le contexte particulier des années 1960 renforce l'idée que la présence sur un même territoire de deux Caisses régionales ne pouvait pas perdurer. Sous la pression de la

¹ Alain Borderie, *Crédit Agricole d'Île-de-France – 1902-2002, D'un siècle à l'autre. De la coopérative de crédit à la banque de plein exercice*, Le Cherche Midi, Paris, 2002, pp.71-75.

² Les rapports annuels de la Caisse régionale d'Île-de-France et de Paris indiquent qu'une convention est négociée avec celle de Seine-et-Oise en 1942, aboutissant le 23 janvier 1946 à la signature d'un protocole d'accord et de partage de circonscriptions entre les deux Caisses régionales.

³ Les archives font état par exemple en 1958 de la fusion des Caisses locales de Bessancourt et de Taverny, à l'instar de celles des maraîchers de Montrouge de la région parisienne et de celle de la région d'Aubervilliers. Autre exemple en 1959 avec les six Caisses locales de la région de Montlhéry qui se rassemblent pour ne former qu'une seule Caisse locale.

Caisse nationale de Crédit Agricole, soucieuse de renforcer et de mutualiser les moyens techniques et financiers, les Caisses régionales de l'Île-de-France et de la Seine-et-Oise entament des négociations pour procéder à un rapprochement. C'est chose faite en mars 1968.

S'ensuit l'élection des administrateurs, conservant nombre de sociétaires des caisses locales de la circonscription d'Etampes, anciennement de la Caisse régionale de Seine-et-Oise. Hier banquier des agriculteurs et des particuliers, le Crédit Agricole ambitionne de devenir aussi celui des professionnels et des entreprises ainsi que de tous les Franciliens.

Les échelons régionaux

La Caisse d'Île-de-France est la première, au sein du Crédit Agricole, à créer des échelons régionaux en son sein. Le premier échelon régional est situé sur l'ancien territoire de la Caisse régionale de la Seine-et-Oise. Il a obtenu dès la fusion-absorption de mars 1968 une certaine autonomie dans les domaines des crédits, de la gestion et de l'animation de son réseau commercial. Cette expérience donne satisfaction et son exemple conduit dès 1974 à la mise en place de trois nouveaux échelons régionaux, constituant un véritable instrument de décentralisation : Cergy-Pontoise, Versailles et Paris. Malgré l'inquiétude des Caisses locales de perdre en relation avec le siège social, le conseil d'administration consent à ratifier ce découpage en quatre circonscriptions, complété par la création de quatre comités régionaux. Cette organisation a pour intérêt de faciliter l'instruction des prêts et la mise en place des crédits.

La Caisse régionale a su faire de son maillage géographique un atout. Son organisation en échelons régionaux⁴ lui permet désormais de répondre aux défis, notamment en matière de marketing, qui l'attendent.

Une caisse régionale urbaine

Bancariser la région parisienne

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la France est confrontée à un problème de surliquidité dans les campagnes. Dans ce contexte, la Caisse régionale d'Île-de-France et de Paris n'a cessé de participer à la collecte des dépôts, ainsi que de disposer de nouvelles ressources. Cela s'effectue par la croissance constatée des comptes de dépôts à vue (DAV)⁵, toujours rémunérés, de l'augmentation régulière de la souscription de bons à 5 ans de la Caisse nationale de Crédit Agricole, sans oublier les prêts. Jusqu'alors limité au financement de l'agriculture, le Crédit Agricole est autorisé à financer, à partir de 1959, le logement de ses clients non-agriculteurs dans les villes de moins de 2 000 habitants, considérées comme rurales. Cette nouvelle clientèle, les sociétaires non agriculteurs, est une ouverture pleine de promesses⁶.

Cette Caisse régionale est atypique par les différences sociologiques des clients qui la composent. A partir de 1967, la Caisse régionale de l'Île-de-France élargit la gamme de ses produits pour satisfaire et conquérir toujours plus de clientèle : désormais comptes sur livret (CSL), comptes épargne logement (CEL) ou plan d'épargne logement (PEL) sont proposés, ce

⁴ Il est à noter que cette organisation, désormais en directions régionales, est toujours d'actualité au sein de la Caisse régionale et fait preuve d'originalité par rapport aux autres Caisses régionales. En effet, cette forme de décentralisation, unique dans l'institution, va inspirer d'autres Caisses régionales.

⁵ Les rapports annuels de la Caisse régionale de l'Île-de-France indiquent une croissance importante des dépôts des particuliers multipliés par 7, et ceux des personnes morales par 2.

⁶Alain Borderie, *Op. cit.* p.93.

qui a pour effet d'accroître de manière significative le nombre de déposants⁷. La Caisse pratique tous types d'opérations bancaires. En 1975, elle conquiert de plus en plus de particuliers et pèse deux fois le poids moyen d'une Caisse régionale dans le groupe Crédit Agricole.

Une proximité des instances nationales

Jacques Mayoux⁸, nommé à la tête de la Caisse nationale en 1963, s'intéresse rapidement aux deux Caisses régionales du territoire de l'Île-de-France, qui, depuis l'origine, partagent une même circonscription départementale. Il envoie des collaborateurs de l'Inspection générale dans les deux caisses régionales pour se renseigner et émettre des recommandations. Il est intéressant de noter que ces deux caisses sont à chaque fois favorables à une fusion. L'écart de taille est cependant important entre les deux caisses régionales : celle d'Île-de-France et de Paris se place en tête des classements selon les critères de bilans ou les encours de prêts, celle de Seine-et-Oise, *a contrario*, n'apparaît qu'au cinquantième rang⁹.

La Caisse régionale d'Île-de-France et de Paris a compté de nombreux collaborateurs qui sont passés à la Caisse nationale de Crédit Agricole ainsi qu'à la Fédération nationale de Crédit Agricole.

Le Crédit Agricole d'Île-de-France souhaitait améliorer l'image du Crédit Agricole en région parisienne pour en faire une banque urbaine destinée à une clientèle un peu sophistiquée, mais sans devenir une banque qui serait elle-même sophistiquée¹⁰. Cette orientation est conduite par Maurice Lecardonnel¹¹. Ancien inspecteur à la Caisse nationale, puis secrétaire administratif à la Fédération nationale, il propose une série de mesures inédites et déterminantes pour atteindre cet objectif, Lucien Douroux poursuivra les réflexions et les réformes engagées par son prédécesseur. En 1972, les 700 collaborateurs emménagent dans l'actuel siège de la Caisse régionale, au 26 quai de La Rapée à Paris. Un immeuble de 15 étages sur les bords de Seine, offrant une vue remarquable sur la ville de Paris et qui a pour principal atout de regrouper l'Etat-major de la Caisse régionale et ses services centraux, initialement éparpillés dans plusieurs sites de la capitale.

Un leader des caisses régionales qui affirme ses particularités

L'ouvertures des agences parisiennes

La Caisse régionale d'Île-de-France débute sa conquête de Paris : elle ouvre sa première agence parisienne dans le quartier des Halles en 1963 avec des horaires d'ouverture amples, de 7 h à 18 h. Une seconde agence est ouverte dans le quartier de la Villette. Avec cette double implantation il s'agit de répondre à un prolongement de l'agriculture aux Halles et à un

⁷ Assemblée générale de la Caisse régionale de Crédit Agricole d'Île-de-France du 25 mars 1968. Ce dernier croît de 15% entre 1966 et 1967.

⁸ Mayoux Jacques. (1924-2017). Il a été directeur général de la Caisse nationale de Crédit Agricole de 1963 à 1975.

⁹ Les rapports annuels indiquent par exemple que pour l'année 1966, la Caisse régionale d'Île-de-France et de Paris compte 37 bureaux permanents, 27 guichets périodiques, 41 Caisses locales et se classe dans les premières en termes de bilan par opposition à la Caisse de Seine-et-Oise qui dispose de 12 bureaux permanents, 2 bureaux périodiques et se place 47^{ème} dans le classement des Caisses régionales par rapport à leur bilan.

¹⁰ Citation de Jacques Haffner lors de l'interview enregistrée par Bruno Charrier et Jean Guillemin. 17'06.

¹¹ Il prend ses fonctions de directeur général de la Caisse régionale d'Île-de-France le 1^{er} avril 1962.

prolongement de l'élevage aux abattoirs de la Villette¹². En 1969, la Caisse régionale dispose de 71 agences, 12 bureaux périodiques et 41 points d'arrêt de camions-guichets. Ces chiffres croissent de manière significative en 1975 évoluant respectivement à 113, 15 et 38¹³. A partir de la fin des années 1970, Lucien Douroux poursuit les démarches entreprises par son prédécesseur pour la création d'agences dans Paris *intra-muros*¹⁴. Les études menées par le service marketing de la Caisse dans le cadre de la politique d'implantations et de créations d'agences ont relevé que la population se rendait dans des agences à proximité de son domicile (ce qui équivaut à environ 400 mètres)¹⁵.

Le plan de développement des agences sur le territoire de la Caisse régionale connaît deux périodes exceptionnelles. D'abord en 1978, des accords sont conclus entre la Caisse nationale et le gouvernement. Ces accords permettent des élargissements de compétences mais, en contrepartie, la fiscalisation progressive du Crédit Agricole et l'interdiction d'ouverture d'agences en milieu urbain pendant une durée de trois ans. C'est pourquoi, la direction générale de la Caisse régionale, avec Lucien Douroux à sa tête et en accord avec le conseil d'administration, décide de créer très rapidement 18 agences nouvelles, dont plus de la moitié dans Paris *intra-muros*¹⁶. Ensuite, en 1982, le ministre des Finances estime que les banques ouvrent un trop grand nombre d'agences. Devant cette menace, Lucien Douroux et ses équipes engagent alors en quelques semaines seulement l'ouverture de près de 30 agences nouvelles, étendant de manière significative la présence de la « banque verte » sur le territoire francilien, urbain et parisien¹⁷. Ces créations se font dans la précipitation par l'achat d'un grand nombre de pas de porte¹⁸, avant l'interdiction par l'Etat de l'ouverture de nouvelles agences. Elles doivent être toutes installées dans des locaux modernes et propres, suivre un même protocole de rangement et disposer d'affiches en vitrines. Cette organisation vient d'une politique marketing globale initiée dès 1974 au sein de la Caisse régionale.

Une politique marketing sur mesure

Désormais, la Caisse régionale d'Île-de-France est dotée d'une organisation efficace et d'un réseau d'agences et de collaborateurs adaptés aux particularités de son territoire. Il reste un dernier élément à mettre en place pour achever cette conquête des clients : la publicité. A cet effet, un département du marketing est mis en place en 1974. Comment aborder le vaste marché parisien, urbain, pour le Crédit Agricole, et quels ont été les choix propres de la Caisse régionale en matière de publicité ? Les options prises ont permis à celle-ci d'affirmer son identité, au risque de se retrouver en décalage avec l'image générale du groupe Crédit Agricole. Lapin, poule et canard ont été les mascottes publicitaires qui ont porté les messages du Crédit Agricole d'Île-de-France dans le métro et sur les aribus.

Les débuts de la publicité ont lieu dès l'après-guerre, avec l'idée de donner de la Caisse régionale l'image d'un établissement de crédit le mieux adapté aux besoins des clients¹⁹. Mais

¹² Alain Borderie, *Op. cit.* pp.98-99. Ces propos reviennent à André Muraz, chargé de l'ouverture des agences sur Paris, comme l'indique l'ouvrage du Centenaire de la Caisse régionale d'Île-de-France et de Paris.

¹³ Rapports annuels de la Caisse régionale d'Île-de-France.

¹⁴ Lucien Douroux succède en 1976 à Maurice Lecardonnel.

¹⁵ Entretien oral de Jacques Haffner effectué par Bruno Charrier et Jean Guillemin les 7 et 14 juin 2019. 9'50.

¹⁶ Lucien Douroux, *Op. cit.* p.146.

¹⁷ *Ibid.* p.147.

¹⁸ Entretien oral de Jacques Haffner effectué par Bruno Charrier et Jean Guillemin les 7 et 14 juin 2019. Ce dernier raconte notamment l'anecdote d'une boutique de chaussures transformée rapidement en agence. 31'52.

¹⁹ Il s'agit d'une plaquette éditée par la Caisse régionale et constituée de quatre feuillets de couleur jaune et verte, avec au dos un médaillon où figurent le logo CA du Crédit Agricole conçu en 1948, sur fond de carte de France, avec également cinq épis de blé et une grappe de raisin avec la mention CAM pour Crédit Agricole Mutuel.

c'est avec l'arrivée de Maurice Lecardonnel que la notion de marketing prend tout son sens. Il entend doter la Caisse régionale d'une véritable réflexion commerciale et disposer d'un service marketing qu'il souhaite fonctionnel et transversal. Jacques Haffner²⁰ est alors recruté comme directeur marketing en 1974. En partant d'études du marché, les différents aspects de la politique commerciale sont adaptés par segments de clientèles, ce qui permet d'orienter de façon rationnelle l'action des équipes commerciales en cohérence avec les choix stratégiques de la Caisse régionale²¹. En parallèle, l'étude de l'image des banques et de celle de la Caisse régionale d'Île-de-France conduit à mettre en place une campagne de communication correspondant au contexte très particulier de la région parisienne. Enfin, l'ensemble est complété par des tableaux de bord permettant de suivre les parts de marché et la rentabilité par segment de clientèle, par produit et par agence²².

De ce service naissent des campagnes publicitaires efficaces comme celle du *petit lapin*²³. Mais c'est la campagne *le Tout-Paris au Crédit Agricole* qui reste l'une des plus exceptionnelles, par son audace et sa réussite²⁴. Tout le succès de cette campagne réside dans le fait d'avoir su conjuguer les aspects et valeurs rurales et traditionnelles du Crédit Agricole avec les spécificités du monde urbain. Des années encore après, nombre de clients se souviennent des affiches publicitaires tirées de cette campagne, sur lesquelles figuraient à la fois le petit lapin se promenant aux alentours des monuments de la capitale, ou encore une poule sur le toit de l'Opéra Garnier, sans oublier le canard qui traverse Paris dans une voiture. Ces campagnes inédites connaissent un succès sans précédent. Elles ont pour conséquence de susciter la curiosité de certaines caisses régionales, mais aussi l'agacement de la Caisse nationale à qui revenait, jusqu'alors, l'organisation et la mise en place des campagnes publicitaires des produits et services du groupe²⁵.

Conclusion

Originellement, la Caisse régionale d'Île-de-France était une banque à destination d'un très faible nombre de clients demeurant en région parisienne. Transformant son image, elle est devenue en quelques décennies une véritable banque dédiée aux citoyens franciliens, capable de répondre aux besoins sophistiqués de sa clientèle. Cela se confirme dès 1991 lorsque le Crédit Agricole d'Île-de-France est présent sur tous les marchés et dans tous les corps de métiers.

²⁰ Haffner Jacques. Recruté en 1974 comme directeur marketing de la Caisse régionale d'Île-de-France jusqu'en 1980, il en devient son directeur général-adjoint chargé du développement de 1987 à 1995.

²¹ De nouvelles notions telles le marketing producteur et le marketing distributeur, la segmentation clientèle ou encore les canaux de distribution font leur apparition dans le plan de développement de la conquête commerciale du territoire francilien et parisien.

²² Entretien oral de Jacques Haffner effectué par Bruno Charrier et Jean Guillemin les 7 et 14 juin 2019. 6'02.

²³ Lucien Douroux, *op. cit.*, p.148. Il est raconté la genèse de cette campagne publicitaire inédite, organisée par Anne-Marie Batifol et le publicitaire Jacques Séguéla.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ La Caisse nationale de Crédit Agricole crée en 1967 son propre service publicité. Ce dernier réalise notamment les premiers spots publicitaires de Crédit Agricole et pouvant être utilisés par les Caisses régionales. De ce service central naît le slogan célèbre le bon sens, qui sera décliné tout au long des décennies suivantes et connaîtra un véritable succès.