

## **Accompagner et porter les transformations de l'institution : les directions des caisses régionales de crédit agricole mutuel au XXe siècle**

**Pierre-Antoine Dessaux (Université de Tours)**

Sur l'ensemble du XXe siècle, l'institution du Crédit Agricole est passée de réseau de banques mutuelles à périmètre cantonal destinées au financement de court terme des exploitations agricoles à l'une des premières institutions financières mondiale hautement diversifiée et internationalisée. Une partie de ces transformations a été orchestrée par le bras armé des pouvoirs publics qu'a longtemps été la Caisse nationale du Crédit Agricole, aujourd'hui Crédit Agricole SA, qui a pu bénéficier de statuts d'emplois et de modes de recrutements assimilables à la fonction publique. Mais elles ne s'y réduisent pas. Les Caisses régionales et leurs dirigeants, administrateurs comme cadres, ont occupé une place d'autant plus importante dans ces transformations qu'elles les ont directement portées voir promues, en particulier depuis les années 1950, au gré de l'extension progressive des domaines d'intervention de l'institution jusqu'à obtenir, en 1988, le contrôle de la Caisse nationale. On se propose donc de lire l'histoire de l'institution comme étant aussi celle d'une certaine aptitude à identifier des talents, à investir dans la formation de ses cadres, à promouvoir un système d'emploi interne suffisamment mobilisateur pour favoriser leur engagement et au-delà susciter une dynamique entrepreneuriale interne avec ses prises de risques, ses réussites et ses échecs. Le Crédit Agricole a ainsi pu constituer un exemple de résolution des problèmes de recrutement et de formation du groupe dirigeant mais aussi d'aptitude à une dynamique d'innovation qui se pose avec une certaine acuité dans le monde coopératif où les sociétaires administrateurs n'ont pas a priori les compétences requises par leurs fonctions et où l'emploi dirigeant est considéré comme peu attractif, pour des questions de moyens comme en raison des contraintes liées au poids des sociétaires. C'est ce que l'on peut esquisser en croisant une base de données reconstituant une partie des parcours des cadres ayant accédé aux fonctions de direction avec les principales étapes de l'histoire institutionnelle et entrepreneuriale de l'institution.

Durant les première décennies pionnières les caisses régionales de Crédit Agricole dont les prérogatives sont limitées au crédit de court terme et au montage de dossiers pour des prêts bonifiés aux coopératives sont dirigées soit par leurs administrateurs sociétaires, généralement notables, soit pour une large part par des fonctionnaires rattachés au ministère de l'Agriculture ou encore à des notaires. Cela permet à la coopérative de rétribuer assez chichement une fonction dont l'importance croît après 1920. La salarisation de la fonction s'accélère mais les émoluments demeurent très modestes. L'accès à ces fonctions demeure interne et peut s'appuyer, à partir de 1924, sur des cycles de formation pilotés à l'échelle nationale.

La professionnalisation des fonctions dirigeantes se renforce à partir des 1930. Les notaires en sont désormais exclus et un agrément est désormais requis ce qui génère un large turn-over. Les nouvelles générations de cadres tendent à se constituer en groupe professionnel. Identifiés par la reconnaissance nationale, ils constituent une amicale à vocation syndicale qui tendra à élaborer les éléments d'un statut puis d'une convention qui leur sera propre. Ils obtiennent également, à partir de 1945, la reconnaissance de leur participation au fonctionnement collégial de l'institution, en particulier au niveau fédéral. Ils contribuent dès lors de plus en plus à ses orientations, d'abord au titre de leurs prérogatives techniques puis, à mesure que l'action de l'institution s'élargit, par leur contribution à ses orientations politiques.

Une nouvelle étape est franchie en 1964 avec la reconnaissance de principe du choix des dirigeants des caisses à partir d'une liste d'aptitude établie à l'échelle nationale. Cette approche consolide un principe de double appartenance à la caisse régionale et à l'institution dans son ensemble, trace les contours d'un marché de l'emploi interne avec un parcours de formation et d'expérience qui clarifie les règles du jeu propres à ces emplois. Cette organisation d'un marché du travail interne apparait particulièrement favorable à l'engagement mais aussi à des prises d'initiative des cadres dirigeants dans un environnement de concurrence collective pour des postes dont l'importance croit avec la surface d'activité des caisses. Le Crédit Agricole parvient ainsi à bâtir son développement accéléré des années 1960 aux années 1990 à partir cadres qui sont pour l'essentiel issus du sérail, accompagnés par un solide système de formation interne qui ouvre de larges perspectives de promotion de carrière. L'institution offre ainsi de sérieuses opportunités à des diplômés de l'enseignement supérieur dont la place est bien plus restreinte dans les institutions bancaires privées. A compter de la fin des années 1980, le processus de fusion des caisses régionales impacte directement cette dynamique en réduisant les opportunités d'emploi. Son incidence est cependant réduite par l'accroissement des prérogatives des caisses qui deviennent des banques régionales de plein exercice et par le développement des filiales qui offre de nouvelles opportunités au sein du groupe.