



HAL
open science

Les directions des caisses régionales du Crédit agricole au XXe siècle

Pierre-Antoine Dessaux

► **To cite this version:**

Pierre-Antoine Dessaux. Les directions des caisses régionales du Crédit agricole au XXe siècle. Revue Française d'Histoire Economique, 2020, N°13, 10.3917/rfhe.013.0114 . hal-03393403

HAL Id: hal-03393403

<https://hal.science/hal-03393403v1>

Submitted on 22 Oct 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Résumé français : Souvent présentés comme disposant du contrôle effectif de l'organisation coopérative hybride qu'est le Crédit agricole, les cadres dirigeants des caisses régionales, entreprises coopératives qui en forment l'unité de base, sont pourtant mal connus en dehors de quelques figures publiques qui ont un temps incarné l'institution. Il s'agit ici d'initier une enquête sur ce groupe de cadres qui comprend plusieurs centaines de membres à l'échelle du XXe siècle. Ce groupe se forge à partir des années 1930 au travers de la mise en place de règles de contrôle et de gestion communes aux caisses et de leur contribution croissante à l'élaboration de la politique générale de l'institution aux côtés des représentants des sociétaires.

Summary: Crédit Agricole is a banking institution based on a network of regional banks with cooperative status. Although often considered as exercising the power in the institution, the group of managers of the regional banks is, with the exception of a few public figures, not well known. The purpose here is to initiate an investigation into this group of executives, which comprises several hundred members on a twentieth century scale. This group was forged in the 1930s through the implementation of control and management rules common to the regional banks and their growing contribution to the development of the institution's general policy alongside the representatives of their members.

Biographie français : Maître de conférences en histoire, Université de Tours, responsable de la collection Entreprises, Presses Universitaires François Rabelais.

- « Les industries alimentaires et la Grande Guerre » in Patrick Fridenson, Pascal Griset dir., *L'industrie française dans la Grande Guerre*, Paris, Comité d'Histoire économique et financière de la France, 2018, p.437-448.

- « La Marine et l'industrialisation de l'alimentation », Actes du colloque Agriculture et Industrie L'innovation en partage, Les Amis du vieux Guérisny, 2017.

- « Naissance et triomphe de l'industrie agro-alimentaire (XIXe-XXe siècle) in Catherine Esnouf, Jean Fioramonti, Bruno Laurioux, *L'alimentation à découvert*, Paris, CNRS Editions, 2015, p.108-109.

Mots clés: Cadres, coopérative, Crédit agricole, direction, gouvernance, histoire, management, marché interne du travail.

Keywords : Management, cooperative banking, Crédit agricole, senior management, governance, internal work market.

Classification JEL: J54, N24, N34, P13

Les directions des caisses régionales du Crédit agricole au XXe siècle.

Pierre-Antoine Dessaux, Maître de conférences en Histoire économique contemporaine –
Université de Tours- UMR 7324-Citeres

« Le Crédit agricole est probablement la seule entreprise, tant en France qu'en Europe, qui ait institué une association et un syndicat de cadres dirigeants qui réfléchissent à la vie de leur groupe et font des propositions d'amélioration de son fonctionnement »¹

D'organe de financement mutuel de l'agriculture, le Crédit agricole s'est transformé en gestionnaire de financements publics, puis en banque de dépôt de premier plan développant nombre de services à sa clientèle pour devenir une institution financière de rang mondial et ce tout en conservant son fondement de réseau d'entreprises coopératives décentralisées. Ce processus de transformation est au cœur des travaux qu'André Gueslin lui a consacrés, du moins pour la période qui s'étend jusqu'au début des années 1970². Or, derrière les acteurs de premier plan qui ont conduit ces transformations, la diversité des pratiques locales qui actualisent ce projet coopératif, portent ou freinent les innovations, sont, sans être pour autant négligées, moins bien connues, et ce, tout particulièrement pour la période postérieure à l'obtention en 1966 de l'autonomie financière qui marque l'accélération d'un développement d'abord ancré localement. C'est pourtant aussi à ce niveau, celui des présidents, des administrateurs et des cadres dirigeants des caisses qu'il conviendrait d'observer la formation, l'adhésion voire l'élaboration du projet collectif qui a forgé l'institution que nous connaissons aujourd'hui. Nombre d'ouvrages ont été consacrés à l'histoire des caisses locales et régionales, mais il s'agit surtout d'écrits commémoratifs qui s'intéressent peu au fonctionnement concret des caisses, à leurs administrateurs et leurs personnels³.

¹ Rapport moral de Jean-Michel Ozoux, président de l'Association nationale des cadres de direction, *Bulletin Vert*, n°457, 2 novembre 1994, B.40.

² André Gueslin, *Histoire des crédits agricoles*, 2 vol. , Paris, Economica, 1984; Mission des archives-histoire de la Caisse nationale de Crédit agricole, *Crédit agricole, un siècle au présent: 1894-1994, t.1 Des origines aux années cinquante*, Paris, Hervas, 1994.

³ Une exception: Hubert Bonin, *Le Crédit agricole de la Gironde: la passion d'une région. 1901-1991*, Bordeaux, L'Horizon chimérique, 1992 ; *Un siècle de Crédit agricole mutuel en Gironde*, Bordeaux, Crédit agricole d'Aquitaine, 2002.

Or le travail récent que Jean Guillemin a consacré à la Caisse régionale de Côte-d'Or montre la richesse des sources que peuvent conserver ces entreprises et l'intérêt d'une étude centrée sur les hommes, car il n'y a pratiquement pas de femmes dans les instances de décision, administrateurs et cadres de direction, et de leur activité. Son étude s'arrête cependant en 1975⁴. Une enquête plus générale sur le Crédit agricole envisagé du point de vue des caisses, de leur fonctionnement et de leur ancrage territorial reste donc à faire. Il conviendrait en premier lieu d'améliorer la connaissance lacunaire que nous pouvons avoir des présidents et directeurs de ces caisses, dont la diversité ne se réduit probablement pas à l'image que peuvent en donner les figures nationales de l'institution. Or ils ont, à leur manière, fait vivre la démarche coopérative propre à l'institution. Cette note de recherche vise à ouvrir ce chantier, en premier lieu sur les directeurs des caisses régionales de leur création jusqu'à la fin du XXe siècle. Elle s'inscrit dans le cadre plus général de l'étude synthétique de Roger Nougaret sur les dirigeants du Crédit agricole pour détailler les caractéristiques de ce groupe et de ses transformations tout en interrogeant l'évolution de la fonction de direction qui a accompagné les transformations de l'institution⁵.

1. Des usages propres à chaque caisse mais des caractéristiques communes

La loi du 31 mars 1899 qui institue le second étage du Crédit agricole, les caisses régionales, est muette pour ce qui concerne les conditions de leur administration. Comme les caisses locales, elles sont libres de fixer dans leurs statuts les modalités de leur organisation. En position d'interface entre le ministère de l'Agriculture, qui apporte des fonds, et les caisses locales dont elles sont l'émanation, ces caisses ont à assurer des tâches d'administration, puisqu'elles contribuent à l'instruction des demandes de prêts, de comptabilité et de contrôle qui justifient la mise en place de services modestes mais rapidement permanents. Sa propre comptabilité fait l'objet d'un contrôle des services ministériels et elle exerce à son tour une surveillance des caisses locales dont elle doit vérifier les comptes trimestriellement.

A. La mise en place des directions avant la Grande Guerre

⁴ Jean Guillemin, *Le Crédit agricole en Bourgogne. Une mutuelle paysanne. 1896-1975*, Tours, Presses Universitaires François Rabelais, 2019.

⁵ Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010 : notices de Roger Nougaret, « Dirigeants du Crédit agricole », p.204-206; Laure de LLamby, « Administrateurs et dirigeants de caisses d'épargne » p.137-139, Hubert Bonin, Nathalie Carré de Malberg, « Inspecteurs des finances patrons de banque », p.375-378.

Leurs services comprennent en général moins d'une dizaine d'employés avant 1914, d'où des problèmes d'organisation limités mais qui n'en requièrent pas moins une interface entre les administrateurs élus par les sociétaires et les employés qu'elle est amenée à encadrer. Les fonctions de direction sont ainsi selon les cas assurées par un directeur, un administrateur directeur ou délégué, un secrétaire comptable ou encore un directeur comptable. Le recours à un administrateur s'impose souvent dans ces structures embryonnaires disposant de peu de moyens sous réserve qu'il en ait le loisir et les compétences.

Dans le cas de la caisse régionale de la Côte d'Or, étudié par Jean Guillemin, le conseil d'administration obtient du conseil général un soutien spécifique avec la mise à disposition de Jean Guicherd, professeur départemental d'agriculture, pour assurer bénévolement ces fonctions et simplifier sans doute les relations avec le ministère. Il est remplacé en 1911 par son assistant, Galmiche, d'abord comptable trésorier, dont la rémunération est initialement subventionnée par le Conseil général⁶. Ce cas n'est pas isolé. Dans un échantillon suffisamment documenté qui recouvre 45 caisses, soit plus de la moitié des caisses régionales créées avant 1914, les fonctions de direction sont assurées par des fonctionnaires dans 14 caisses⁷. Cet ensemble comprend d'abord des professeurs départementaux d'agriculture (six), trois directeurs départementaux de l'agriculture, un vétérinaire de haras, un receveur des finances, un fonctionnaire de cabinet de préfecture, un inspecteur de l'enseignement primaire. Il s'agit comme en Côte-d'Or d'un soutien politique direct à la création des caisses, avec des personnalités qui sont aussi des administrateurs et exercent cette activité pour des durées très variables: jusqu'à 27 ans pour le fonctionnaire de préfecture, quelques années, le temps que la caisse démarre pour les autres. De façon plus générale, trois positions de direction ou assimilées sur quatre sont assurées par des administrateurs des caisses régionales qui forment un groupe hétérogène à l'image des notables à l'origine des fondations des caisses locales dont ils sont issus. On retrouve donc dans cet ensemble quelques propriétaires exploitants, un négociant, des notaires, des responsables syndicaux, des journalistes.

Toutes ces personnalités ont a priori une expérience des affaires et dans de nombreux cas une formation supérieure. En Gironde, Charles Couinaud, notaire, fondateur de caisses locales, assureur et fondateur de journal, assure la direction de la caisse régionale. Dans l'Eure, Alphonse Hubert assure des fonctions de comptable à la caisse mais aussi dans une coopérative

⁶ Jean Guillemin, *op. cit.*, p.52 et 75.

⁷ Les informations relatives aux directeurs des caisses sont issues d'un traitement des données d'un « Dictionnaire biographique des dirigeants » établi par le service des archives historiques Crédit agricole SA.

agricole laitière. A la caisse d'Ile-de-France, la direction est assurée à la veille de la guerre par Eugène Montet, docteur en droit, qui a succédé à Louis Tardy, ingénieur agronome. La fonction de direction est donc pratiquement toujours distincte de la présidence de la caisse. Des cas de cumuls existent mais en nombre très limité. Dans l'Aube, Adolphe de Launay, ingénieur polytechnicien et propriétaire agricole qui préside et dirige la caisse 25 ans à compter de sa création en 1902 est une exception. Dans les cas restants, que seule une enquête plus approfondie permettrait d'éclairer, il semblerait que la fonction de direction soit assurée par des professions libérales ou en complément d'autres emplois comme en Haute-Vienne où il s'agit d'un clerc de notaire ou d'un géomètre en Dordogne.

Les caisses s'appuient logiquement sur des professionnels locaux qui y voient sans doute d'abord une clientèle complémentaire comme pour les notaires qui peuvent être amenés à rédiger des contrats de prêts. Si la fonction de direction est parfois encore modeste, le titre de directeur de caisse régionale n'en semble pas moins être pris avec un certain sérieux. Il renvoie sans doute à l'appartenance à des réseaux politiques puissants et désigne également une fonction qui conforte la stature des caisses même et peut-être surtout lorsque son président est une notabilité reconnue. Certains directeurs sont donc mobilisés, comme les présidents ou les administrateurs, dans les fonctions de représentation de leur caisse. Ils sont une vingtaine à être délégués, et pour certains intervenants, lors des premiers congrès de nationaux du Crédit agricole en 1907 et 1908, qui sont encore largement consacrés à des thèmes qui intéressent directement l'institution⁸. Une dizaine ne se présente néanmoins pas sous ce titre car ils relèvent de la fonction publique ou ont un mandat électif.

A la veille de 1914, les caisses régionales ont donc manifestement fait le choix de se doter de directeurs en titre qui disposent en général d'au moins une partie des qualifications techniques dont elles peuvent avoir besoin. Ils sont le plus souvent également administrateurs lorsque les statuts le permettent, mais peuvent interdire leur rémunération, et n'exercent sans doute que peu de fonctions véritablement administratives, prises en charge par les quelques employés.

B. Les directeurs dans l'entre-deux-guerres

L'activité des caisses régionales augmente notablement au lendemain de la Première Guerre mondiale car elles participent à l'effort de reconstitution des capacités de production, sont

⁸ *Premier congrès national de Crédit agricole*, Bordeaux, 1907; *Deuxième congrès national du crédit mutuel et de la coopération agricoles*, Blois, 1908.

autorisées à offrir une gamme plus large de crédits mais aussi à collecter des ressources. Les besoins d'inspection des caisses locales augmentent avec leur volume d'activité. L'Office national du Crédit agricole créé en 1920 pour renforcer le système de Crédit agricole se substitue aux services du ministère de l'agriculture pour la distribution d'avances sur crédits publics et du contrôle de leur usage au travers de son propre service d'inspection. Le décret du 9 février 1921 lui donne autorité pour exiger les pièces nécessaires à cette activité ce qui renforce les contraintes administratives auxquelles les caisses doivent répondre pour disposer des fonds. La fonction de direction des caisses doit donc faire face à l'organisation d'un ensemble de tâches administratives plus lourdes et sans doute plus fastidieuses que pour les générations d'avant-guerre. Il devient donc plus difficile de la voir prise en charge par des administrateurs ou au titre d'une activité complémentaire d'une profession libérale, du moins sans compensation. Il faut également pouvoir interagir avec les services de l'Office qui disposent d'un personnel spécialisé, recruté dans un cadre de type fonction publique, et relativement bien rémunéré.

Les rémunérations sont particulièrement modestes au Crédit agricole, fonctions de direction comprises. A Paris, le traitement du directeur de l'ONCA, Louis Tardy, fixé par décret en 1922 est de 35% inférieur à celui d'un chef de service d'administration centrale. D'après les données recueillies par Jean Guillemin, la rémunération du directeur de la Caisse de la Côte d'Or est fixée par le conseil d'administration à 9.000 francs annuels en 1922 auxquels s'ajoute une indemnité de logement. C'est un traitement bien moindre que celui d'une secrétaire administrative de l'ONCA et qui correspond au double du salaire moyen d'un facteur rural ou du salaire ouvrier moyen. La situation évolue néanmoins en faveur des personnels du Crédit agricole. En 1934, l'écart de rémunération du directeur de l'ONCA avec un chef de service d'administration centrale s'est réduit de 20% ce qui le place désormais dans la frange supérieure des classes moyennes. En Côte-d'Or, la rémunération de Gustave Douhaire, devenu directeur en 1926, est revalorisée gratification comprise à 38.000 francs annuels⁹. Il touche alors le double de son homologue de la Brie, mais également de son comptable, soit 4 fois le traitement d'un facteur rural ou 5 fois le salaire d'ouvrier moyen¹⁰. Les conseils entendent donc la

⁹ 26.250 euros 2019.

¹⁰ Jean Guillemin, *Les acteurs du Crédit agricole de la Côte-d'Or*, thèse de doctorat d'histoire, dir. Jean-Luc Mayaud, Université de Lyon, 2015, annexe n°90 p.851; Thomas Piketty, *Les hauts revenus en France au XXe siècle*, Paris, Grasset, 2001, p.677-688.

nécessité de mieux rémunérer leurs cadres, qui sont désormais occupés à temps plein et sur lesquels repose une large part des résultats des caisses.

Les effets de ce processus s'observent dans la composition du groupe des directeurs en 1930. Le nombre de présidents-directeurs a sensiblement augmenté mais globalement ce ne sont plus que 18 caisses sur 105 qui sont encore dirigées par un administrateur. Parce qu'ils assurent la continuité de la vie des caisses et qu'il n'y a pas de raisons de les remplacer on trouve encore des directeurs qui étaient déjà en poste en 1910 et travaillaient en parallèle dans la fonction publique, les organisations syndicales ou dans des entreprises liées au monde agricole. On peut cependant estimer que près de 6 directeurs sur 10 se consacrent désormais uniquement à ces fonctions. Pour les caisses les moins fortunées ou plus économes, il peut s'agir de pensionnés civils ou militaires comme dans le Libournais, en Haute-Vienne, dans le Loiret, en Haute-Bretagne, dans le Gers ou encore à la Caisse de Charente tenue par Pierre Bournat, un mutilé de guerre.

Mais l'essentiel du groupe est constitué d'employés des caisses qui ont pu trouver une promotion dans la fonction de direction. Il s'agit le plus souvent de comptables, à l'instar de Roger Pic, recruté à 24 ans en 1919 et qui devient à 30 ans le premier directeur en titre de la caisse du Gard. Ce sont également des secrétaires pour les caisses qui peuvent s'offrir cette fonction, comme en Ile-de-France où Maurice Manier, licencié en droit, devient directeur en 1922 après dix années d'activité dans la caisse et enfin dans les Ardennes, où Louise Tallerie secrétaire de la caisse à sa création en 1921 en prend la direction en 1927. Il faudra attendre 2009 pour voir une autre femme, Véronique Flachaire, diriger une caisse. Signe d'une attractivité nouvelle des caisses régionales et de leur capacité à proposer des rémunérations et des perspectives jugées intéressantes, trois directeurs ont été débauchés auprès d'autres employeurs. D'abord employé à la Société Générale à l'issue de sa licence de droit puis à la Caisse d'assurance mutuelle du Sud Est, Louis Le Conte est recruté en 1926 à 28 ans pour être directeur adjoint de la Caisse régionale du Sud-Est et devenir son directeur l'année suivante, poste qu'il occupa jusqu'en 1963. En Côte-d'Or, Gustave Douhaire, clerc de notaire recruté à 31 ans se voit confier la direction de la Caisse à 33 ans en 1926. Dans la Nièvre Pierre Barriol, fondé de pouvoir de la Trésorerie générale, est recruté à 48 ans en 1925 pour prendre la direction de la Caisse régionale.

Ces cas sont cependant exceptionnels. La majorité des directeurs salariés du tournant des années 1920, probablement embauchés sur des postes d'employé pour des fonctions de comptabilité,

a acquis ses compétences et ses qualifications dans le cadre des caisses. C'est d'ailleurs à eux que s'adresse le cours de la mutualité et de la coopération agricole qui s'ouvre à Paris en 1924 à l'initiative d'Etienne Clémentel, alors administrateur de l'Office, et de Louis Tardy, son directeur¹¹. Les diplômés de l'enseignement supérieur qui jouaient un rôle important avant-guerre pour les fonctions d'administrateurs ont peu d'intérêt pour ces emplois mal rémunérés, dispersés sur le territoire et qui conduisent finalement à gérer des équipes de petite dimension. On ne dénombre que sept ingénieurs agricoles ou agronomes et trois licenciés en droit pour les 60 caisses sur lesquelles on dispose d'informations. Il y a encore deux notaires mais la profession va se voir interdire d'exercer ces fonctions.

2. Un enjeu pour les organes centraux du Crédit agricole

Les années 1930-1950 marquent un tournant pour ces fonctions qui relèvent toujours statutairement de l'autonomie des caisses mais se trouvent soumises à un contrôle central renforcé qui motive la formation d'un syndicat des cadres de direction et une démarche collective au niveau de la Fédération.

A. L'intervention de la Caisse nationale de Crédit agricole.

Au-delà du contexte général de défiance à l'encontre du monde de la banque, la composition du groupe des directeurs permet de mieux comprendre l'enjeu du décret du 4 avril 1929 qui soumet les fonctions de direction des caisses régionales à l'agrément du conseil d'administration de la Caisse nationale (CNCA), nouvelle dénomination de l'Office. Il s'agit de s'assurer de leurs compétences et de leur aptitude à respecter la réglementation et à défaut d'en proposer la révocation. Cette obligation est confirmée par le décret-loi du 28 septembre 1935 qui impose par ailleurs une rémunération fixe éventuellement complétée par une gratification qui doivent être toutes deux visées par le CNCA et interdit l'exercice de tout autre emploi ou activité rétribuée. La réglementation clôt ainsi définitivement le recours à des administrateurs ou à des professions libérales ou commerciales et consacre la professionnalisation de la fonction de direction.

Ces nouvelles dispositions ne sont pas sans générer un certain mouvement dans les caisses. En 1934, la CNCA obtient le licenciement du directeur-administrateur de la caisse de Gironde, en 1937 celui de Basses-Alpes¹². L'application du décret de 1935 conduit par ailleurs une dizaine

¹¹ André Gueslin, *op. cit.*, vol.1, p.174.

¹² André Gueslin, *op.cit.* vol.1, p.483.

de caisses à se séparer de leur direction, soit parce qu'elle relève encore de la fonction publique, soit parce qu'elle exerce une autre activité principale. Au total les directions sont renouvelées à 40 % dans le courant des années 1930, avec souvent pour effet de recruter des personnels assez jeunes et issus de la promotion interne, donc de moindre qualification. Les cadres de direction se trouvent par ailleurs soumis pour leur carrière à la double incertitude des décisions de leurs conseils d'administration et de celles de la CNCA et de ses missions d'inspections.

B. La représentation collective et le rôle de la Fédération.

Le pouvoir de la CNCA renforce l'intérêt d'une défense collective des intérêts des directeurs qui peut d'abord s'appuyer sur une amicale des personnels de direction créée en 1924. Dans le courant des années 1930, des amicales interrégionales qui rassemblent les directeurs et les présidents des caisses de plusieurs départements ouvrent par ailleurs un espace supplémentaire d'expression et d'échange favorable à la consolidation d'une identité professionnelle à l'heure où la mobilité entre les caisses est encore inexistante. Ces mouvements se traduisent à la Libération par la création d'un syndicat des cadres de direction qui promeut la mise en place de règles qui vont progressivement aboutir à la formation d'un marché interne du travail.

En 1945, la Fédération nationale du Crédit agricole (FNCA), nouvel organe fédéral centré sur le seul Crédit agricole, consacre à l'initiative du syndicat des cadres un fonctionnement collégial qui associe désormais les présidents et les directeurs des caisses. Le syndicat des cadres obtient en effet que le comité central, organe directeur de la nouvelle fédération, soit composé de 24 présidents et de 11 directeurs de caisses régionales qui en sont tous issus¹³. Si les décisions fédérales demeurent aux mains des présidents, les directeurs n'en sont pas moins devenus des acteurs de premier plan, d'autant que la culture du Crédit agricole repose sur la recherche du consensus et de l'unanimité.

La question des conditions de recrutement des directions de caisses occupe une place de choix dans les différents dossiers discutés au sein des commissions mises en place au niveau fédéral. L'autonomie de recrutement des caisses peut apparaître bridée par les pratiques de la CNCA. La mise en place d'une politique générale de gestion des cadres de direction au niveau de la Fédération peut permettre aux caisses de contrebalancer l'organe central à l'heure où l'on craint qu'elle n'étende son pouvoir en imposant aux caisses leurs directions. En 1949, Tardy,

¹³ Rapport moral de Raymond Chégut, Assemblée générale du syndicat des directeurs, directeurs adjoints et sous-directeurs, La Baule, 1958.

désormais président de la FNCA, émet ainsi le vœu que la CNCA n'accorde son agrément qu'à des candidats ayant plusieurs années d'expérience au sein de l'institution. Un consensus se dégage par ailleurs pour exiger qu'ils aient une formation de niveau supérieur afin de réduire sur ce point l'écart avec les cadres de la CNCA et l'argument d'une moindre qualification des recrutements effectués par les caisses. En 1950 la Fédération propose par circulaire de préciser les connaissances théoriques et les expériences professionnelles exigibles ou valorisables pour cette fonction. C'est ouvrir la voie d'une réflexion commune sur les besoins de recrutement et de formation des caisses ainsi que sur la définition des compétences et des missions des cadres de direction. On propose d'élaborer une liste d'aptitude recensant tous les personnels qui satisfont les critères exigés mais cette proposition se heurte à de fortes résistances car elle conduit à mettre en cause les pratiques de cooptation internes aux caisses.

Il faut attendre 1958 pour que le dossier soit relancé. Une commission mixte FNCA-CNCA est alors mise en place pour élaborer un contrat spécifique aux cadres de direction dont le syndicat des cadres espère qu'il pourra aboutir à « un véritable règlement qui fixe les obligations des caisses régionales quant aux choix qu'elles pourraient faire »¹⁴. Cette orientation braque d'autant plus certains présidents que des difficultés ont pu apparaître pour les caisses qui ont fait le choix de recourir aux instances centrales pour leur recrutement. Ainsi, la Caisse de Côte-d'Or qui fait le choix de recourir à l'aide de la CNCA pour recruter son nouveau directeur se retrouve en conflit avec elle parce qu'elle préfère un candidat issu de ses rangs à des candidats à la mobilité plus expérimentés et recommandés¹⁵. Son conseil d'administration fait ainsi primer la confiance dans un collaborateur et son enracinement local sur des critères plus généraux de formation, d'expérience et de compétence.

Malgré l'augmentation déjà sensible de l'activité des caisses et les discussions engagées au niveau de la Fédération, la conception locale de fonctions de direction qui détermine les choix de recrutement évolue peu dans le courant des années 1950. 65 % des postes de direction sont renouvelés durant la décennie mais les profils restent pour beaucoup liés à une promotion interne progressive pour des employés ou des comptables disposant d'un niveau de formation encore modeste même s'il est généralement complété par les cours de la mutualité. La part des ingénieurs agronomes vient au second rang. Pour faire face à la technicité des dossiers agricoles la Fédération souhaite qu'ils soient recrutés en priorité mais encore faut-il que les caisses leur

¹⁴ AG du Syndicat des Cadres de direction, 31/8/1960.

¹⁵ Jean Guillemin, *thèse cit.*, p.389s.

apparaissent attractives. C'est le cas de celles des départements de grandes cultures, comme en région Centre, et de celles qui peuvent faire miroiter la promesse d'une accession très rapide à des fonctions de cadre de direction, voire de directeur, en général autour de la trentaine. C'est là aussi un gage de stabilité plus que de perspectives de changements avec des postes bloqués pour plusieurs décennies. Ainsi, dans le Var, Pierre Bouis, recruté en 1957 à 25 ans à la sortie de l'école de Montpellier est promu sous-directeur à 26 ans avant de prendre la direction générale de cette caisse à 28 ans, poste qu'il occupera jusqu'à son départ en retraite en 1992.

3. Vers une définition commune des missions et des conditions d'accès

La vague de critiques qui s'étaient publiquement sur le fonctionnement du Crédit agricole dans le courant des années soixante a raison d'une partie des oppositions à une politique commune pour les cadres de direction. La prise en main de ce dossier par l'Inspection des finances, au travers du rapport d'Aymard de Courson et de la nomination de Jacques Mayoux à la tête de la CNCA exprime la volonté des pouvoirs publics de promouvoir des changements dans l'institution. La question de l'aptitude des conseils d'administration à choisir et à contrôler les cadres compétents pour gérer des caisses dont le champ d'activité est amené à s'accroître est clairement posée. Les scandales financiers que traversent plusieurs caisses viennent confirmer ces craintes qu'expose en 1967 un jugement très parisien dans les colonnes du Monde: « Peuplé d'ingénieurs agronomes ou agricoles, administré par de petits paysans n'ayant pas toujours la formation bancaire souhaitable, le Crédit agricole entre dans l'ère des affaires sans y avoir vraiment été préparé »¹⁶.

Le principe de la liste d'aptitude est cependant adopté en 1964 et les caisses s'engagent à y choisir leur directeur, à charge pour elles d'y faire figurer leurs candidats de prédilection. La logique de recrutement ne s'en trouve pas moins renversée. Il ne s'agit plus de trouver localement un candidat mais de définir des critères communs à la définition de la fonction. Comme le souligne Jean Reboul, directeur de la Fédération, il s'agit d'« une des pierres angulaires de l'édifice que doit constituer dans l'avenir l'institution du Crédit agricole mutuel », aussi importante donc que les principes mutualistes¹⁷.

A. Gouvernance des caisses et définition des missions des directeurs.

¹⁶ François-Henri de Virieu, « Le Crédit agricole a-t-il les moyens de prévenir les imprudences locales? », *Le Monde*, 23 février 1967.

¹⁷ Rapport moral, AG FNCA 1964.

La mise au clair du contenu des fonctions de direction suscite logiquement une interrogation sur celles des présidents et des conseils d'administration, du fondement et de l'articulation des différents pouvoirs. En 1967, le président Jacquin propose dans un rapport sur l'évolution des structures de l'institution à tracer une ligne de partage claire entre le conseil d'administration, en charge de la politique de la caisse, et son directeur « organe d'exécution des décisions prises par le conseil ». Il vise ainsi à contrer la tendance considérée comme générale des conseils d'administration à se comporter comme des conseils de surveillance plutôt que d'assurer les responsabilités décisionnelles confiées par les sociétaires¹⁸.

Sans entrer directement dans ce débat ouvert en assemblée générale de la FNCA, Mayoux lui oppose une vision des directeurs comme « patrons » et « chefs » pour souligner sur un autre plan les limites de la procédure d'inscription sur liste d'aptitude qui ne sanctionne que des connaissances et ne donne aucune indication quant aux capacités managériales dont les caisses qui sont désormais des entreprises de plusieurs centaines de salariés ont besoin. Le directeur de la CNCA dessine par ailleurs le cadre d'une politique générale des cadres de direction qui incluerait une mobilité obligatoire et des passerelles renforcées avec la CNCA, une formation continue, une politique de rémunération, une sécurisation des carrières en cas de difficultés avec les conseils d'administration. Il s'agit de rattacher les cadres de direction à l'institution dans son ensemble du moins pour leur gestion de carrière et d'engager le changement conçu par les cadres depuis deux décennies¹⁹. L'objectif peut paraître encore lointain tant le lien entre les directeurs et leur caisse reste marqué. En 1968, seuls 38 % des directeurs ont effectué une mobilité hors de leur caisse²⁰. Ils sont néanmoins désormais tous couverts par accord national sur leurs conditions d'emploi, obtenu en 1967, et qui contribue à une nette amélioration de leurs rémunérations.

Les qualifications utilisées par Mayoux nourrissent un débat relatif aux dimensions entrepreneuriales de l'activité des cadres de direction, au fondement de leur autorité et à leur contribution à la politique des caisses que leur syndicat souhaiterait voir formellement reconnue. Ces préoccupations traduisent la réalité des initiatives importantes qui peuvent être

¹⁸ C'est un problème récurrent des organisations coopératives bancaire, cf. Yiorgos Alexopoulos, Ivana Catturani, Silvio Goglio, « Searching for a model of governance in cooperative banking: a literature review » in Johann Brazda, Markus Dellinger et Dietmar Rössl, *Genossenschaften im focus einer neuen Wirtschaftspolitik/ Cooperatives in the focus of a new economic policy*, Berlin, LIT, 2013, p.707-731.

¹⁹ AG FNCA, 1967.

²⁰ André Gueslin, *op. cit.*, p.302.

prise pour mettre en œuvre l'extension des compétences alors accordées à l'institution et qui reposent pour l'essentiel sur le dynamisme des équipes des caisses régionales. Pour autant, la discussion qui débouche en 1973 au niveau fédéral actualise la volonté des présidents d'éviter la transformation des conseils d'administration en conseils de surveillance au risque de miner le fonctionnement mutualiste. La Fédération propose donc de reconnaître au directeur de caisse des fonctions et non une autonomie de chef d'entreprise. Elle s'accorde pour préciser qu'il « assure, dans les conditions d'un chef d'entreprise, mandaté à cet effet par le conseil d'administration, la marche quotidienne de la caisse régionale et la gestion de ses services »²¹. Elle rappelle également qu'il ne fait que contribuer aux travaux préparatoires à la prise de décision assurée par les conseils d'administration. Sans préjuger des effets réels de ces textes sur les pratiques, ils n'en conduisent pas moins à renforcer l'intérêt des directeurs de caisse pour l'action fédérale, niveau au sein duquel leur contribution à la construction de la politique commune est officiellement reconnue.

Les directeurs relèvent désormais d'une double appartenance à leur caisse et à l'institution au sein de laquelle ils sont par ailleurs amenés à faire des mobilités pour progresser dans leur carrière. Le rappel des responsabilités des présidents et des conseils d'administration invite par ailleurs ces derniers à s'investir systématiquement dans les décisions prises par leurs caisses et à se former au besoin pour asseoir leur décision. La Fédération engage de nombreux programmes en ce sens.

B. La sélection des cadres de direction et ses effets sur la composition du groupe

La FNCA porte par ailleurs au début des années 1970 une refonte des conditions d'accès aux postes de direction qui répond largement aux préoccupations formulées en 1967 par Mayoux. La « liste d'aptitude » est remplacée par un « parcours de direction » destiné à évaluer les capacités managériales et à classer les postulants qui peuvent être reçus, ajournés ou définitivement refusés. Deux niveaux sont par ailleurs distingués, l'un pour la qualification au rang de cadre de direction, le second pour pouvoir postuler sur un poste de directeur. Dans tous les cas il ne s'agit que d'une qualification préalable sans laquelle les cadres ne peuvent candidater aux postes de direction des caisses qui restent maîtresses de leurs recrutements choisis parmi les cadres sélectionnés.

²¹ FNCA, « Recommandation relative à la définition des missions du conseil d'administration, du président et du directeur », 24 janvier 1973, Archives historiques du Crédit agricole, 412 AH 94.

La procédure est pilotée par la FNCA et prise en charge par un organisme interne de formation, l'IFRAD puis IFCAM, et s'inscrit dans une gestion globale des cadres de direction qui conduit à la création en 1972 d'un service fédéral dédié. Une politique de prévision des besoins et de gestion des files d'attentes pour l'accès aux postes peut ainsi être mise en œuvre de façon systématique. Le Crédit agricole dispose alors d'un véritable marché interne pour les cadres de direction qui joua sans doute un rôle majeur dans l'unité de l'institution et dans le processus d'élaboration de sa politique de développement et son autonomisation par rapport à la tutelle publique. Son fonctionnement n'évolue ensuite qu'à la marge pour s'adapter aux objectifs que le groupe se fixe pour les deux dernières décennies du siècle.

Les personnels de l'institution se répartissent alors entre quatre ensembles plus ou moins interconnectés: le personnel des caisses, soumis à la convention collective nationale mais où la pratique structure une séparation assez nette entre le personnel des agences et celui des sièges, le personnel de la CNCA et les personnels de direction qui sont les seuls à pouvoir évoluer statutairement entre les caisses ce qui les place nécessairement dans une position surplombante. Les effets de cet encadrement des carrières se mesurent pleinement pour la génération de directeurs de caisses du tournant des années 1980 qui porte la mise en œuvre de la mutualisation et du « projet du groupe »²². Tous avaient alors effectué une mobilité dans au moins une autre caisse même si la pratique d'un retour vers la caisse d'origine manifestait pour certains la permanence d'un attachement aux équipes et aux conseils qui avaient porté leurs débuts de carrière. La mobilité se renforce ensuite avec la réduction du nombre de caisses lié au processus de fusions systématisé dans les années 1990. En 2000, les directeurs ont en moyenne connu au moins trois caisses ou organisme du groupe dans leur carrière. Même si elles se diversifient, avec des mobilités depuis ou vers la CNCA, leurs carrières restent ancrées dans les caisses régionales car la connaissance de l'univers des caisses continue à primer sur d'autres aptitudes fonctionnelles.

Formation initiale des dirigeants de caisses en poste en 1990 et 2000

	1990	2000
Ingénieurs agronomes	41 %	24 %
Autres ingénieurs	6 %	10 %
Grande école: commerce, IEP	13 %	17.5 %
Autre formation supérieure	3.5 %	10.8 %

²² Cf. article d'Hubert Bonin dans ce numéro.

Sans formation supérieure	5.8 %	8.5 %
Licence droit	14 %	10 %
Sciences Economiques	16.4 %	17.5 %
Population	85	46

Parmi les directeurs aucun n'accède à un poste de direction à partir d'une position externe au groupe. Le renouvellement des compétences lié à l'évolution des métiers se lit dans celle de la répartition de leur formation initiale. Les directeurs diplômés de l'Université en droit, ou en sciences économiques constituent un gros tiers de l'effectif entre 1990 et 2000 tandis que part des ingénieurs agronomes passe de 40 % en 1990, sans doute la proportion la plus élevée de toute l'histoire de l'institution, à 24 % en 2000. Leur nombre et leur part est alors supplanté par les diplômés d'autres grandes écoles, d'ingénieur, de commerce ou de sciences politiques dont les recrutements initiaux découlent de l'importance prise par les fonctions informatiques, marketing et commerciales dans le courant des années 1970.

Une carrière au Crédit agricole est alors encore loin d'être une évidence pour ces jeunes diplômés. L'institution avait alors encore une image rurale et restait moins prestigieuse que les autres banques. Mais la croissance et la diversification de l'activité des caisses offre de sérieuses perspectives de carrière à l'apport de compétences nouvelles et peut justifier d'y poursuivre une carrière démarrée ailleurs. Ces structures de grosses PME disposant de vrais moyens de développement peuvent en effet offrir à de jeunes diplômés une prise en charge de projets et un niveau de responsabilité généralement réservés aux cadres seniors des grandes entreprises, à commencer par les grandes banques de réseaux, dont les carrières sont dominées par certaines filières de formation²³.

L'organisation décentralisée des caisses offre également un potentiel de diversification des expériences professionnelles favorable à l'obtention d'un poste de direction générale là où les grandes organisations mobilisent des services spécialisés qui contribuent au cloisonnement des compétences. La formation continue pilotée par la Fédération permet par ailleurs de diffuser les compétences et de maintenir un petit groupe de dirigeants qui n'ont pas de formation supérieure

²³ Michel Bauer, Elie Cohen, *Qui gouverne les groupes industriels? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans les groupes industriels*, Paris, Seuil, 1981; Hubert Bonin, Nathalie Carré de Malberg, *art. cit.*

initiale. C'est le cas de trois directeurs en 1990, de cinq en 2000. Le recrutement de ces personnels issus du monde rural, disposant d'une formation secondaire, s'inscrit dans la tradition de recrutement local de caisses où ils ont pu faire leurs preuves et obtenir une reconnaissance généralement liée au développement de l'activité commerciale dans le courant des années 1960 puis 1970 avec les ouvertures de bureaux, le démarchage de nouvelles populations et la promotion de divers services d'épargne et produits bancaires.

Loin d'aboutir à une homogénéisation du groupe des cadres dirigeants, le système de gestion des recrutements commun aux caisses qui se met en place à partir des années 1970 conduit au contraire au maintien d'une certaine diversité des profils et des trajectoires. C'est en partie la conséquence du maintien de l'autonomie complète des caisses dans la prise de décision relative aux choix de leurs collaborateurs lesquels reflètent par conséquent leur propre diversité. Mais elle découle également de la participation de directeurs au fonctionnement du groupe.

A partir des années 1970, l'accès aux postes de dirigeants des caisses régionales, entités autonomes, repose donc sur un ensemble de règles communes qui définit un marché interne et exclut en pratique les recrutements externes. La composition du groupe indique que ces derniers n'en forment pas pour autant une population uniforme car leur recrutement et leur carrière reflète l'histoire des caisses régionales, la diversité de leurs trajectoires ainsi que celle de leurs administrateurs et des enjeux propres à chaque territoire. C'est là sans doute une des spécificités d'autant plus notable du Crédit agricole, organisation décentralisée disposant d'organes communs, que ce groupe des dirigeants des caisses est, au moins depuis la mutualisation, amené à élaborer, avec les présidents, la politique générale de l'institution dont la gestation, au sein des commissions spécialisées de la Fédération, peut donc reposer sur des cultures et des expériences variées.

Conclusion

A l'origine le plus souvent tenues par des administrateurs, les directions des caisses régionales de Crédit agricole relèvent, à partir des années 1930, du fait de la réglementation, de personnels salariés dont la formation initiale est généralement bien moindre. Leurs profils apparaissent diversifiés et les ingénieurs agricoles ou agronomes sont loin d'y être majoritaires. Parce qu'ils sont soumis au contrôle de la CNCA puis engagés dans les activités de la Fédération où s'élaborent les outils et les orientations propres à l'institution, leur identité professionnelle se construit par ailleurs à la fois dans leur caisse et dans l'ensemble Crédit agricole. A partir des

années 1960, leur cadre contractuel, leur mode de sélection et la mise en place d'une obligation de mobilité dans le groupe les met en capacité d'y tenir une position transversale, de faire du groupe un espace de carrière. C'est en partie ce qui permet aux grandes figures de la FNCA issues du groupe des dirigeants de jouer un rôle majeur, aux côtés des présidents, dans les transformations du Crédit agricole dans le dernier tiers du siècle. Mais l'histoire de ces dernières ne peut sans doute s'écrire sans une étude plus fouillée des actions de ce groupe de dirigeants à l'échelle de leurs caisses comme des organes centraux.