

INTRODUCTION

Qu'attendre du leadership au XXI^e siècle ?

Nous n'avions pas prévu, calculé ni rêvé notre nomination à la tête du Crédit Mutuel Arkéa en février 2020. Pas plus que de constituer le premier binôme de « patronnes » d'une banque ! Son président d'alors, Jean-Pierre Denis, nous a proposé de former ce duo inédit. Nous avons réfléchi quelques jours, puis accepté : l'une et l'autre avons cru dès le départ qu'un mode original d'exercice du pouvoir était possible – engagé, collaboratif et inspirant. Dans un contexte sous haute tension, où s'accumulent les enjeux environnementaux, sociaux, économiques, internationaux, nous avons eu la volonté de relever le défi, portées par la conviction que les entreprises ont désormais un rôle majeur à jouer dans les transformations durables et solidaires dont le monde a besoin. Toutes deux étions aussi foncièrement convaincues, et le sommes toujours, de la modernité du

modèle de Crédit Mutuel Arkéa et de sa capacité singulière à créer de la valeur durable et à favoriser l'inclusion.

Plus de deux ans ont passé depuis, et nous œuvrons désormais aux côtés du nouveau président du groupe, Julien Carmona. Durant cette période, nous avons dû faire face à un certain nombre d'obstacles – parmi lesquels la pandémie de Covid-19, ou encore, avec la crise ukrainienne, un contexte dramatique de guerre en Europe. Nous avons pris nos marques et imprimé nos convictions dans l'entreprise, autant que celle-ci, par la singularité de son modèle de banque collaborative et coopérative, a inspiré notre style de leadership.

Décider dans un monde en transition

Qu'est-ce au juste que le *leadership*? « La fonction de leader », nous dit le dictionnaire Larousse. Mais alors, le *leader*? « La personne qui est à la tête d'une organisation. » Il faut pousser au-delà : fondamentalement, nous entendons le *leadership* comme un processus par lequel un ou plusieurs individus impulsent, inspirent et organisent la mobilisation d'un groupe humain à partir d'une vision d'avenir. De façon très élémentaire, cela suppose plusieurs étapes : observer, consulter et écouter

Qu'attendre du leadership au XXI^e siècle ?

– l'environnement, les parties prenantes, les salariés... ; analyser et anticiper – les conséquences présentes et prévisibles d'une décision ; *décider* – la responsabilité la plus sensible du leader ; impulser et organiser l'action – en lien avec un ensemble de salariés et parties prenantes ; piloter et mesurer le déroulement de l'action et les conséquences effectives de la décision dans le temps. Il s'agit, en un mot, de *gérer la complexité* – multitude des interlocuteurs, contraintes mouvantes de l'environnement technique et normatif, dialogue entre vision et réalité, jeu de temporalités entre passé, présent et futur...

Cette complexité, qui est le lot naturel de tout dirigeant, tend aujourd'hui à s'accroître considérablement. Le terrain d'action des organisations – collectivités, entreprises ou associations – est brouillé. Nous vivons une époque de défis sans précédent. L'interdépendance est devenue totale entre urgence écologique et sociale, équilibres naturels et humains, enjeux globaux et dynamiques locales, décisions immédiates et impact de long terme. Les défis économiques, environnementaux, sanitaires, démocratiques et géopolitiques qui nous unissent sont d'autant plus pressants que le temps est compté. Les limites planétaires se resserrent – chaque rapport du GIEC nous en donne une mesure plus criante.

Dans le même temps, la société est de plus en plus inflammable. Avec le conflit russo-ukrainien, la guerre s'est réinvitée pour la première fois en près de quatre-vingts ans au cœur de l'Europe. Partout dans le monde, les débats s'exacerbent autour de problématiques aussi diverses que le pouvoir d'achat, le creusement des inégalités, les migrations. Notre époque est à la fois hyperconnectée, avec une technologie qui abolit les distances, et hyperfragmentée. Grâce aux réseaux sociaux, des mobilisations encore impensables il y a dix ou quinze ans, intenses, volatiles, rassemblent de nouvelles communautés ; elles rebattent en profondeur les cartes du pacte social autour du féminisme, du genre, du racisme, de l'identité ou encore du rapport au vivant – à l'image des mouvements #MeToo ou #BlackLivesMatter.

Pour le leader d'entreprise – mais aussi de toute aventure collective, qu'il ou elle soit enseignant, parent, responsable politique, scientifique ou culturel –, cet environnement à la fois imprévisible, changeant et opaque complique la tâche. Comment décider, fédérer les énergies, gérer les risques et les opportunités dans ce monde incertain ? Comment et sur la base de quels critères décider, quand bouger un paramètre fait basculer inmanquablement tous les autres ?

Qu'attendre du leadership au XXI^e siècle ?

« Nous avons dit oui, mais à condition de pouvoir rester nous-mêmes, et proposer un mode d'exercice du pouvoir qui nous ressemble. »

HÉLÈNE BERNICOT

Plus largement, nous avons la conviction que la gouvernance – le « G » du fameux triptyque ESG qui infuse toujours davantage les stratégies d'entreprises et les critères d'investissement – est la clé pour faire du « E », l'environnement, et du « S », le social, une réalité. La gouvernance est l'indispensable courroie de transmission qui permet d'aligner vision et opérations. Elle repose sur deux jambes : un *modèle* tout d'abord, une *structure* – comités exécutifs, stratégiques, des risques, de mission, conseils d'administration, assemblées générales, etc. – qui encadre les relations entre les parties prenantes au projet de l'entreprise, organise la prise de décisions et assure leur conversion en actes. Les défis de notre siècle appellent à une profonde réinvention de ces modèles, pour des gouvernances toujours plus localisées, partagées, moins monolithiques. La gouvernance coopérative par exemple, qui est celle de Crédit Mutuel Arkéa, est un modèle historique qui révèle aujourd'hui une puissante modernité. Outre la structure, le second pilier d'une gouvernance d'entreprise est précisément son *incarnation* par des dirigeants, le *style* de leadership – c'est tout l'objet de cet ouvrage

que de partager, modestement, la façon dont nous avons choisi pour notre part de faire « mûrir » la décision, sur un mode collectif, mesuré, engagé, au service des transitions d’avenir.

Femmes et leaders

Comment décider, également, en tant que *femmes* dans un monde du travail où l’égalité réelle entre les hommes et les femmes est loin d’être un acquis ? Sur ce front, nous avons certainement réalisé davantage de progrès en cinquante ans qu’en plusieurs siècles. Mais les inégalités de fait demeurent – autant que les violences et les discriminations de genre.

En 2021, en France, les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes à compétences et responsabilités équivalentes étaient encore de 16,5 %, et les femmes n’étaient présentes que dans 25 % des comités de direction¹. Aujourd’hui, seulement un tiers des entreprises sont créées par des femmes, et à peine le quart des start-up, alors que c’est justement dans ces jeunes pousses que se joue une part de l’avenir². Au-delà des chiffres,

1. Collectif féministe Les Glorieuses, 3 novembre 2021.

2. Baromètre SISTA x BCG sur les conditions d’accès au financement des femmes dirigeantes de start-up, mars 2022.

Qu'attendre du leadership au XXI^e siècle?

les femmes se heurtent encore dans beaucoup d'organisations à des obstacles « genrés » dans le monde professionnel : absence de *role models*, stéréotypes limitants, différences de traitement dans les évolutions de carrière... Ce déséquilibre injustifiable, hier enseveli sous l'indifférence, ne peut plus être toléré.

Toutes deux sommes devenues en 2020, et sommes encore à l'heure où nous écrivons ces lignes, l'unique tandem féminin à la tête d'une banque française et européenne. Nous avons chacune un parcours et donc un ressenti différents par rapport à cette réalité. Mais ni l'une ni l'autre n'avons jamais souhaité définir ce que pourrait être un leadership féminin : tout ce qui « essentialise » nous semble dangereux. Des valeurs que l'opinion commune peut attribuer aux femmes – bienveillance, écoute, sens du collectif – peuvent bien évidemment être exercées par des hommes, et certaines femmes peuvent au contraire ne pas s'y reconnaître.

Il n'en reste pas moins que nous sommes deux femmes, et que cela constitue une réalité singulière, d'autant plus dans le milieu de la finance, qui est très masculin. Cet état de fait nous a placées dans des situations qui, nécessairement, nous ont impactées – étonnées parfois, inspirées souvent – et qui ont orienté la façon dont nous forgeons et prenons nos décisions.

Nous sommes profondément convaincues que, pour construire le monde de demain, nous avons besoin de tous les talents, hommes et femmes. Et que nous avons besoin, par conséquent, des femmes dans l'entreprise et les métiers d'avenir, à tous les niveaux de responsabilité.

Décider, c'est s'engager

Nous vivons dans un monde en « crise de crises ». Le moment des crises, nous semble-t-il, est aussi celui des leaders – femmes et hommes engagés, mus par une vision, prêts à la partager et à mobiliser un collectif humain pour l'atteindre. Pour bâtir un monde plus équilibré et durable, le leadership n'a d'autre choix que de se réinventer en profondeur.

Les défis de notre époque sont trop grands pour qu'un État, une ONG ou une entreprise, aussi puissants soient-ils, puissent les résoudre seuls. Ils requièrent une approche collective. Les entreprises, évidemment, ont leur partie à jouer. Elles agissent au cœur d'un environnement naturel et humain, l'impactent et en dépendent à la fois. Elles sont au cœur de la société, et la société s'invite désormais chez elles de façon éclatante. L'ensemble des questions qui agitent les citoyens d'aujourd'hui

Qu'attendre du leadership au XXI^e siècle ?

– rapport à soi, à l'autre, à la nature, au vivant – s'imposent à elle. Elle ne peut plus s'en détourner, s'en cacher ni s'y soustraire : il en va de la captation et de la rétention de ses talents, de ses clients, de ses partenaires.

86 % des Français estiment désormais que les entreprises ont un rôle clé à jouer face aux enjeux sociaux et environnementaux³. Et plus des trois quarts des salariés recherchent un emploi en adéquation avec leurs *valeurs*⁴. Aux côtés des collectivités publiques et de la société civile, l'entreprise est attendue pour contribuer à résoudre les grands défis du siècle. Elle a une nouvelle responsabilité *citoyenne*.

Ses dirigeantes et dirigeants ne peuvent plus seulement étalonner leurs décisions sur les indicateurs qui prévalaient au siècle dernier – PIB, performance financière ou indices de cotation. Tous les outils de pilotage classiques sont réévalués et remis en cause. L'entreprise n'est plus un territoire pouvant décider de ses propres règles d'évolution. Il n'y a plus un unique chemin à suivre, un horizon simple. Le leader doit ouvrir son système de navigation à de nouveaux critères

3. Sondage Ifop/Societer/Impact France, Universités d'été de l'économie de demain, 2021.

4. Troisième édition du baromètre BCG « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi », Ipsos, 2019.

extra-financiers: dynamisme des territoires où agit l'entreprise, création d'emplois directs et indirects, contribution à la réduction de l'empreinte carbone et à la préservation de la biodiversité, dynamique d'inclusion et de diversité au sein de ses équipes et des équipes de ses partenaires, fournisseurs, ou prises de participation...

Cette responsabilité sociétale de l'entreprise et de ses dirigeants s'applique quels que soient la taille, la nature ou le secteur de l'organisation. Elle nous semble d'autant plus patente quand l'entreprise agit, comme c'est le cas de notre groupe, dans le secteur de la finance.

La banque se trouve en première ligne pour impulser les transformations écologiques, économiques et sociales d'avenir. Tout simplement parce que les transitions restent « du vent » si elles ne sont pas financées. Nous croyons que la banque peut, et doit être l'instrument d'un monde plus durable. Une conviction qui paraît paradoxale, alors que le monde de la finance est loin d'être associé, dans l'opinion, à la notion d'éthique et à la recherche d'un monde durable, et que le secteur bancaire paye encore, en termes d'image, la crise de 2008.

Pour notre part, nous disons qu'il est possible d'orienter les flux de capitaux vers des activités à impact pour que les transitions écologiques et sociales, que nous savons indispensables,

Qu'attendre du leadership au XXI^e siècle?

deviennent une réalité. C'est aussi l'opportunité de redonner ses lettres de noblesse au métier de la banque. Nos décisions ne sont pas prises dans un seul et unique but économique, mais aussi en conscience des équilibres naturels et humains impactés par nos activités.

Cette approche est déjà une réalité au Crédit Mutuel Arkéa. Elle a demandé par le passé et demande encore des choix courageux et des arbitrages raisonnés, dans un secteur, celui de la banque-assurance, extrêmement complexe et en profonde transformation – hyper-régulé, plaçant ses acteurs sous hautes contraintes, challengé par de nouveaux acteurs innovants... Ajoutons à cela une tendance massive à la concentration, avec le regroupement d'acteurs qui forment des groupes toujours plus gros et plus difficiles à manager et à manœuvrer.

Dans ce paysage ultra-concentré et réglementé, plutôt aseptisé, le Crédit Mutuel Arkéa fait figure d'objet bancaire très singulier. Fortement ancré en région, le groupe a à cœur, avec ses 11 000 salariés, de préserver une taille humaine, gage d'agilité et de proximité. Il donne la priorité au financement de l'économie réelle. La gouvernance coopérative du groupe fait de nous, littéralement, la banque de nos clients: nos administrateurs, qui les représentent, insufflent à la stratégie la sagesse du

terrain. L'innovation fait aussi partie intégrante de notre culture d'entreprise, depuis toujours: ce n'est pas seulement une question de technologie, mais bien d'état d'esprit, d'agilité, de propension à faire *différemment*. Nous sommes collectivement fiers de ce modèle *sui generis*, engagé pour les territoires et celles et ceux qui les font vivre. Il nous semble essentiel, dans notre secteur comme dans les autres domaines de l'économie, de préserver cette diversité des modèles d'entreprise, source d'inspiration et de propositions adaptées aux défis collectifs que nous avons à relever.

Un dialogue avec l'organisation

On pourrait nous taxer de sentimentalisme, mais nous n'avons toutes deux aucune gêne à avouer que nous dirigeons une entreprise que nous aimons, à laquelle nous sommes viscéralement attachées. Nous n'hésitons pas à répéter que nous l'avons « dans les tripes », et surtout nous la connaissons sous toutes ses coutures, par cœur et avec le cœur. Nous nous sentons les humbles dépositaires d'un modèle singulier et rare, soigneusement développé et *transmis* par les générations précédentes de dirigeants, d'administrateurs, d'équipes; nous n'en « héritons » pas, nous sommes simplement, aux côtés de toutes les autres parties prenantes

Qu'attendre du leadership au XXI^e siècle ?

à la vie du groupe, les garantes engagées de son développement, de son intégrité, de son adaptation à l'époque, de ses valeurs. C'est une chaîne, une transmission, au service d'intérêts collectifs qui nous dépassent – ceux des salariés, des clients, des territoires où nous agissons. Cette responsabilité nous oblige, et nous avons à cœur de préserver, cultiver et transmettre à notre tour, le temps venu, ce modèle précieux. Cela ne nous empêche pas, bien sûr, d'apporter notre touche originale et personnelle, à notre manière.

Nous aimons dire que c'est une banque « différente ». D'abord parce qu'elle a un héritage mutualiste et coopératif qui la prédispose aux valeurs de solidarité et d'attention aux autres. Ensuite, parce qu'elle a l'obsession du local, de la proximité, des territoires: son siège est à Brest, plus précisément au Relecq-Kerhuon, une commune de la métropole finistérienne, ce qui n'est pas courant pour un établissement financier de portée nationale. Et puis cette entreprise est attachée à la sincérité de ses engagements. Plus que dire, nous aimons faire.

Très investi dans le financement de l'économie réelle, c'est-à-dire des entreprises qui font vivre les territoires, le groupe a par exemple fait le choix peu commun de renoncer, il y a plusieurs années, aux activités des marchés financiers pour compte

propre, par nature spéculatives, risquées et peu en lien avec notre mission de banque territoriale. Notre banque, enfin, est résolument engagée dans la société: en 2019, le Crédit Mutuel Arkéa a ainsi été la première banque à se doter d'une raison d'être, avec l'ambition d'être le partenaire financier agile des transitions d'avenir. Le printemps 2022 a été le moment de l'adoption du statut d'entreprise à mission, qui nous engage toujours plus à maîtriser, améliorer et mesurer notre empreinte écologique et sociale.

Nous sommes fières – et nous pouvons dire sans nous tromper que les administrateurs, les salariés et les sociétaires le sont aussi – de cette banque différente, dont nous entendons défendre la liberté d'agir et d'entreprendre. Comme la nature a besoin de biodiversité des espèces, l'économie et ses industries ont besoin, nous en sommes certaines, d'une diversité des modèles d'entreprise pour répondre aux enjeux et aux besoins de tous les publics!

Notre parcours à toutes les deux, à travers les différentes entités du groupe, nous a été précieux pour comprendre son fonctionnement et nous familiariser avec l'ensemble de ses acteurs. L'une et l'autre avons travaillé plusieurs années, et successivement, comme secrétaire générale aux côtés du précédent président, et avons participé à l'élaboration des trois derniers plans stratégiques du groupe.

Qu'attendre du leadership au XXI^e siècle ?

Nous avons appris à connaître les administrateurs, qui représentent ses sociétaires, c'est-à-dire ses clients : en tant que banque coopérative, c'est à ces derniers, en effet, que nous appartenons ; c'est avec eux que nous construisons la stratégie et prenons les décisions majeures pour l'entreprise.

« J'ai rejoint le groupe en 2004, en démarrant à la direction financière, après huit ans en cabinet d'audit à Paris. Un choix de vie, à l'époque. Une envie de retrouver des racines tout en les conciliant avec une vie professionnelle stimulante. Loin de moi, à cette époque, l'idée de devenir directrice générale ! J'ai eu la chance de trouver une entreprise qui a su me faire confiance, me proposer d'évoluer dans différents métiers (les ressources humaines, puis le secrétariat général et la communication), sans attendre de moi de rentrer dans une case ou un parcours prédéfini. Une entreprise qui sait faire grandir ses collaborateurs, où la direction générale n'est jamais très loin. Une entreprise où on peut se permettre d'oser, et qui n'hésite pas à faire confiance aux jeunes collaborateurs en les mettant en situation de responsabilité. »

HÉLÈNE BERNICOT

« Directrice générale déléguée et membre du comité exécutif depuis 2016, je suis entrée au Crédit Mutuel Arkéa en 1996 comme actuaire, au sein de sa filiale Suravenir. Bretonne d'origine, j'ai passé mon enfance en région parisienne, puis en Nouvelle-Calédonie. J'ai fait le choix de poursuivre mes études à Brest. À l'origine, je voulais enseigner, mais je me suis dirigée vers l'actuariat, ravie de découvrir qu'il existait une finance utile et bien concrète.

La Fabrique de la décision

Mon parcours professionnel s'est construit autour de cette idée, et aujourd'hui plus que jamais j'ai l'opportunité de l'exprimer grâce à notre modèle singulier de banque coopérative et territoriale centré sur l'économie réelle. »

ANNE LE GOFF

La singularité de notre groupe se reflète dans sa gouvernance. Son précédent directeur général, Ronan Le Moal, a été l'un des plus jeunes dirigeants bancaires de France, nommé à 36 ans. Aujourd'hui, un binôme féminin est à sa tête.

Le dialogue entre une organisation et ses leaders est étroit, organique : l'entreprise fait émerger des leaders qui « lui ressemblent », et qui sont porteurs de ses valeurs ; ces leaders, à leur tour, contribuent à faire grandir l'organisation dans le respect de ces valeurs, tout en lui apportant leurs convictions et leur compréhension de l'environnement et de l'époque. Si ces valeurs et cette vision sont tournées vers un bien commun, le cercle sera vertueux. L'entreprise en sortira grandie, résiliente, et son environnement au sens large en bénéficiera – salariés, actionnaires, clients, sociétaires, partenaires, territoires, collectivités, environnement naturel.

Nous avons conscience que notre entreprise est un corps vivant et avons envie à notre tour d'y faire circuler toujours plus de vie, au service de toutes ses parties prenantes. Nous avons l'ambition de créer un environnement attentif aux équilibres

Qu'attendre du leadership au XXI^e siècle ?

– entre vie professionnelle et vie privée, entre performance économique, territoriale, sociale et environnementale, et dans lequel les talents peuvent se révéler.

En un mot, notre groupe permet et accueille l'expression de ce que nous entendons porter : un leadership nouvelle génération, engagé dans la société, collaboratif, soucieux d'équilibre, de diversité, de mixité, conscient des écosystèmes avec lesquels il interagit, capable de convaincre, d'avancer et de contribuer activement aux transformations dont notre monde a besoin.

« Ce n'est pas anodin si Crédit Mutuel Arkéa a à sa tête le premier binôme féminin après un directeur général nommé à 37 ans. Cela ne pouvait arriver qu'ici : l'entreprise a cette capacité incroyable de créer des dirigeants qui lui ressemblent, et qui, en retour, ont à cœur d'accompagner toujours plus de transformations adaptées aux besoins de l'époque. »

HÉLÈNE BERNICOT

Oui, le Crédit Mutuel Arkéa est la preuve qu'il existe des entreprises qui intègrent de nouvelles méthodes de management, soucieuses de la place des femmes, respectueuses de l'humain, de l'équilibre de la société et de l'environnement. Tout le monde y gagne. Bien sûr, nous ne sous-estimons pas les obstacles encore sur la route, et nous en

avons rencontré de nombreux. L'engagement sociétal, pour l'entreprise comme pour nous, est un sentier d'amélioration continue, fait de tâtonnements, de renoncements, fait aussi, et c'est la clé, de méthode et de mesure, essentielles pour créer des repères sur un chemin dont nul n'est encore venu à bout.

Bien au-delà de notre seule entreprise, nous mûrissons modestement une grande ambition, celle de contribuer à réinventer nos modèles économiques, nos manières de travailler pour réconcilier la planète et nos modes de vie.

*

Ce sont ces convictions réfléchies, étayées par les faits, que nous souhaitons partager – ainsi que les questionnements qui sont les nôtres pour en faire chaque jour une réalité. Comment diriger en tant que femme ? Qu'apporte la décision en mode collaboratif ? Comment puiser son inspiration sur le terrain ? Quel est le pouvoir effectif des *valeurs* ? Comment réinventer la finance ? Comment, à l'heure d'améliorer son empreinte écologique, territoriale et sociale, aligner le discours et les actes ?

Pas question de livrer ici un recueil de « recettes » sur le management féminin, encore moins de donner de grandes leçons généralistes

Qu'attendre du leadership au XXI^e siècle ?

sur le leadership de demain. Chaque organisation, chaque métier a ses particularités. Nous n'avons pas la prétention d'inventer un modèle, ni la fausse modestie de parler de hasard. Nous avons simplement à cœur de partager des constats et des méthodes forgées au jour le jour avec nos équipes, qui font leurs preuves dans le temps, résultats concrets à l'appui.

Nous nous en remettons à des piliers très clairs, auxquels nous n'avons pas dérogé : d'abord la connaissance profonde de ce qu'est l'entreprise, ensuite le souci constant d'écouter notre époque, enfin, contrefort également solide, nos personnalités et notre désir d'harmonie entre nos valeurs et les différentes dimensions de nos vies. C'est à partir de ces préalables que nous avons déterminé *le style* de management sur lequel on nous a tant interrogés. Est-ce là une question de génération ? Peut-être, dans le sens où notre parcours personnel diffère nettement de celui des générations antérieures. Peut-être aussi, si l'on reconnaît que l'environnement et l'écosystème dans lesquels nous évoluons aujourd'hui nous ont permis d'imprimer une façon différente de diriger.

Ce que nous proposons est un témoignage sincère et un ouvrage de convictions qui s'adresse à toutes et à tous, sur la capacité de transformation positive qu'ont les entreprises et leurs dirigeantes

et dirigeants. Tout est possible, et aussi pour les femmes: nous avons à cœur de le prouver, et de partager en toute simplicité le « comment » de modes de décision qui, nous l'espérons, peuvent contribuer à un avenir plus équilibré et durable.

**Petite histoire de Crédit Mutuel Arkéa,
7^e banque française et entreprise à mission**

Crédit Mutuel Arkéa, c'est une belle histoire entrepreneuriale qui a débuté il y a plus d'un siècle, dans les territoires de Bretagne puis du Sud-Ouest, et qui se prolonge aujourd'hui dans toute la France et en Europe. En Bretagne, le groupe puise ses racines dans l'Office central des œuvres mutuelles agricoles du Finistère, créé en 1911. La fédération du Crédit Mutuel de Bretagne naît en 1979, elle couvre alors l'ensemble du territoire breton. Dans le Sud-Ouest, la fédération du Crédit Mutuel du Sud-Ouest, officiellement constituée en 1975, trouve son origine dans une coopérative bancaire créée en 1963, à l'initiative de salariés des ateliers de la fonderie de Ruelle, en Charente.

En 2002, les fédérations du Crédit Mutuel de Bretagne (CMB), du Crédit Mutuel du Sud-Ouest (CMSO) et une vingtaine de filiales spécialisées constituent un groupe qui prend la dénomination de Crédit Mutuel Arkéa. Fabricant et distributeur, le Crédit Mutuel Arkéa couvre alors l'ensemble des métiers de la banque, de l'assurance et de la finance. En 2008, sous la gouvernance de Jean-Pierre Denis,

Qu'attendre du leadership au XXI^e siècle ?

président du Crédit Mutuel Arkéa et du Crédit Mutuel de Bretagne, et du directeur général, Ronan Le Moal, le groupe accélère son développement et complète sa panoplie de services. Sur la base notamment de plusieurs acquisitions, Crédit Mutuel Arkéa se place à la pointe de la technologie, suit l'évolution des modes de consommation et cultive son agilité dans un environnement bancaire en pleine mutation.

En mai 2020, l'assemblée générale du Crédit Mutuel Arkéa a adopté la raison d'être du groupe, fruit de réflexions collectives d'administrateurs, de salariés et de représentants des parties prenantes : sociétaires, clients, fournisseurs, partenaires institutionnels. En janvier 2021, le conseil d'administration du groupe a validé le nouveau plan stratégique Transitions 2024. Ce plan concrétise l'ambition de faire du Crédit Mutuel Arkéa le partenaire financier agile des transitions d'avenir. En 2020, Hélène Bernicot succède à Ronan Le Moal en tant que directrice générale du groupe. Avec Anne Le Goff, directrice générale déléguée, elles forment le premier binôme de femmes à la tête d'une banque en France et en Europe. En juin 2021, Julien Carmona succède à Jean-Pierre Denis à la présidence du groupe. En mai 2022, Crédit Mutuel Arkéa adopte le statut d'entreprise à mission.

Aujourd'hui, le groupe Crédit Mutuel Arkéa est composé des fédérations du Crédit Mutuel de Bretagne, du Sud-Ouest et de leurs caisses locales adhérentes, ainsi que d'une quarantaine de filiales spécialisées (Fortuneo, Monext, Arkéa Banque

La Fabrique de la décision

Entreprises et Institutionnels, Arkéa Investment Services, Suravenir...). Il compte plus de 11 000 salariés, 2 800 administrateurs, plus de 5 millions de sociétaires et clients dans la bancassurance et affiche un total de bilan de 179,3 milliards d'euros.