



HAL
open science

Les banques françaises de l'entre-deux-guerres (1919-1935)

Hubert Bonin

► **To cite this version:**

Hubert Bonin. Les banques françaises de l'entre-deux-guerres (1919-1935) : L'apogée de l'économie libérale française. 2000. hal-03604494

HAL Id: hal-03604494

<https://hal.science/hal-03604494>

Submitted on 10 Mar 2022

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.

**Les banques françaises
de l'entre-deux-guerres**

**L'apogée de l'économie
libérale bancaire française
(1919-1935)**

Hubert Bonin

Les banques françaises de l'entre-deux-guerres

Depuis quelques années, la libéralisation des marchés de l'argent et les privatisations rétablissent une économie libérale bancaire. Il paraissait intéressant de reconstituer la vie des banques françaises de l'entre-deux-guerres, car cette époque a été « l'ultime moment » où s'est épanouie la capacité d'initiative des établissements avant l'institution de l'économie mixte bancaire, qui a pris corps entre 1936 et 1946.

Publier un tel ensemble historique constituait une gageure éditoriale et l'économie marchande ne pouvait prendre en charge une telle « somme académique ». Pourtant, c'est un pan important de l'histoire de la banque française qui est ainsi reconstitué. En parallèle à une mise sur le marché de cet ouvrage, essentiellement par courtage, une grande banque, la Société générale, s'est engagée dans une opération de mécénat culturel en cofinanciant son édition, tout en laissant l'auteur entièrement libre de sa démarche intellectuelle.

Hubert Bonin

Les banques françaises de l'entre-deux-guerres

(1919-1935)

I

L'apogée de l'économie libérale bancaire française

II

Les banques et les entreprises

III

Les métiers financiers des banques

Éditions PLAGE

INTRODUCTION

LES ŒUVRES pionnières des Pères fondateurs de l'histoire bancaire française – Bertrand Gille, Maurice Lévy-Leboyer, Jean Bouvier, Louis Bergeron, Alain Plessis, Maurice Lüthy, pour la seule histoire contemporaine – ont jeté les bases de méthodes d'investigation des archives des entreprises financières et de réflexion sur la stratégie et la gestion des firmes animant le marché de l'argent. Cette étude s'appuie donc sur un héritage conceptuel, mais elle s'efforce de l'appliquer à une économie bancaire d'un nouveau type; alors que la majorité de ces historiens se sont concentrés sur les maisons de la première révolution bancaire (des années 1750 aux années 1860), nous avons voulu reconstituer le système déployé au terme de la seconde révolution bancaire (des années 1850 aux années 1930), dont Jean Bouvier avait analysé la naissance dans sa thèse consacrée à la création et au développement initial du Crédit lyonnais. Les années 1919-1935 marquent une période clé, celle du point culminant du processus de croissance enclenché avec la fondation du Crédit industriel & commercial, du Crédit lyonnais et de la Société générale, au tournant des années 1860, et celle de l'apogée du cadre libéral au sein duquel les banquiers ont exercé leur métier, avant les bouleversements institutionnels des années 1936-1946. C'est pourquoi nos interrogations ont pu fuser quant à l'efficacité d'un tel système bancaire libéral.

I. QUESTIONS SUR LE DESTIN D'UNE ÉCONOMIE BANCAIRE LIBÉRALE

Il pourrait sembler prétentieux de se lancer dans la reconstitution d'un « système bancaire » dans son ensemble, de pratiquer une « histoire totale » par la mise en scène de tous les acteurs de la profession sur tous les lieux où se noue l'action, que ce soient les tâches quotidiennes de gestion ou que ce soit le drame d'événements extraordinaires. Notre ambition est pourtant bien tournée vers l'évocation d'un pan de l'économie de l'entre-deux-guerres, l'économie bancaire libérale, et notre désir est d'en scruter la totalité des métiers essentiels et d'en isoler les savoir-faire importants. Sans sombrer dans le récit minutieux, nous avons tenté de croiser des analyses servant de preuves et des synthèses démonstratives, pour déterminer les problèmes auxquels la profession bancaire a été confrontée, pour reconstituer ses mutations significatives, pour évaluer les éléments d'immobilisme. Nous avons désiré apprécier un système bancaire peu avant l'effondrement du libéralisme bancaire au travers de l'interventionnisme financier étatique, de la réglementation de 1941-1945, des nationalisations, de la construction de l'économie mixte.

1. Un chemin de crête étroit

L'histoire bancaire est controversée; elle évolue dans un environnement de mentalités peu serein, au cœur de polémiques récurrentes sur le Capital, les Puissances d'argent, les forces occultes, l'influence de la banque protestante ou juive, des Deux Cents Familles, de Rothschild et de ses « hommes de paille » politiques, etc. Campagnes d'opinion, pamphlets, envolées parlementaires énonciatives de turpitudes se sont succédé pour dénoncer l'ubiquité de banques malfaisantes. Les banques ont été placées au cœur des débats vers 1910-1913, quand on les a accusées d'être cosmopolites, de sacrifier l'intérêt du développement national à la quête du profit obtenu en plaçant des valeurs étrangères. Le moratoire de 1914, gelant dépôts et crédits, a mécontenté une opinion y voyant surtout l'immobilisation de ses dépôts et négligeant celle des prêts... Au milieu des années vingt a surgi la polémique sur le Mur d'argent, avant que la crise des années trente ne transforme les banques en coupables de la contraction du crédit, de l'accentuation de la dépression, des soubresauts monétaires, de la corruption, des Affaires, de la Réaction politique. Bref, les banques ont été sans cesse accusées, de larges segments de la presse, de l'opinion publique, de la classe politique, des milieux d'affaires même, les ont condamnées, et leur « exécution » est intervenue avec les nationalisations de 1945, celle de la Banque de France, trop inféodée aux banques, et celle des quatre grandes de dépôts parisiennes.

L'on conçoit tout de suite que notre étude s'avance en terrain miné : comme pour notre histoire de la Compagnie universelle du canal maritime de Suez ou celle de la

Compagnie française de l'Afrique occidentale¹, les critiques vont fuser, car il sera aisé à de multiples courants de pensée « progressistes », inspirés d'une dénonciation marxisante du capitalisme bancaire, de juger les hypothèses et les conclusions de cette étude trop représentatives d'un asservissement aux idées du Grand Patronat ou, à l'inverse, à des pans du monde des affaires néo-libéral ou conservateur d'estimer cette étude trop critique, voire décapante. Sans vouloir pourtant nous abriter derrière un « centrisme » feutré avec l'espoir hypocrite que ces critiques convergentes pourraient donner quelque brevet de légitimité fallacieuse à cette étude, nous déploierons néanmoins notre capacité d'endurance devant un tel feu croisé de censeurs. Le propre d'une étude étant de faciliter l'expression d'une démonstration, nous choisirons un parti pris, celui de rester fidèle à ce qui nous a semblé le cheminement le plus équilibré vers la reconstitution de la vérité la moins hypothétique possible, en nous appuyant, il est vrai, sur l'exemple ou le modèle des reconstitutions historiques déjà développées par nos confrères anglo-saxons ou français, qui ont conçu des problématiques intéressantes et structurées².

2. Un moment privilégié de l'histoire bancaire

Nous avouerons honnêtement que la coupure chronologique de cette étude a été suggérée par Jean Bouvier : lors d'un entretien, à la fin des années 1970, il nous recommanda de nous en tenir à l'année 1935, donc d'écarter le Front populaire de notre recherche, car, nous dit-il, solliciter l'ouverture des archives bancaires sur cette période et les années ultérieures nous aurait confronté à des refus fondés sur le désir de réduire la discussion concernant une période de vives tensions politiques et sociales. Si son conseil s'est avéré judicieux à une époque où les archives bancaires s'ouvraient très difficilement, il a surtout obtenu une conséquence féconde : *a posteriori*, en effet, la période de notre étude, les années 1919-1935, constitue l'ultime champ d'épanouissement du pur libéralisme bancaire. Aucune contrainte étatique, sociale, réglementaire, professionnelle, ne vient brider l'expression des initiatives gestionnaires, stratégiques et entrepreneuriales. C'est le règne de la libre entreprise bancaire.

Or, rétrospectivement, cette période apparaît aussi comme une étape décisive de la seconde révolution bancaire³, déployée entre les années 1852/1864 et le début des années soixante. Cette concomitance donne l'occasion d'une étude qui nous a semblé intéressante : nous pouvions en effet apprécier l'efficacité d'un système bancaire sans qu'il subisse l'interférence de facteurs exogènes, sans pressions qui fausseraient le jeu du marché, sans atteintes au libre choix des initiatives stratégiques ou gestionnaires des dirigeants, ce qui a permis le libre épanouissement des savoir-faire, la pleine maturation des métiers, la sélection et la promotion des cadres dirigeants en toute autonomie.

3. Apprécier l'efficacité des banques

Nous pouvions donc être à même d'apprécier l'efficacité des banques dans l'exercice de leurs métiers, leur aptitude à collecter et à manier l'argent, matière première de leur industrie. Il nous fallait nous aussi repérer « la main visible des managers »⁴. Cette efficacité se juge d'abord par des résultats quantifiés, par la mise en œuvre de masses d'argent. Nous nous sommes donc interrogé sur les quantités d'argent brassées par les banques et sur leurs parts de marché respectives, à propos de la collecte des dépôts, des placements de titres, des opérations financières ou des crédits. C'est une évaluation qui a été délicate par rapport aux études concernant l'industrie, mais aussi par rapport aux analyses portant sur le secteur tertiaire : les compagnies ferroviaires publient des statistiques de flux (trafic, recettes, dépenses), les sociétés fournissant l'électricité, le gaz ou l'eau recensent des consommations et disposent d'une clientèle aisément mesurable, les grands magasins affichent leur fréquentation, leurs commandes et leur chiffre d'affaires. Or, au sein de l'économie bancaire, l'argent n'est pas un fluide aisément mesurable, faute de documents explicites, faute de rubriques suffisamment claires ou logiques – au-delà de l'ordre comptable – et à cause des va-et-vient d'argent et de comptes non répertoriés dans les bilans mensuels ou annuels.

Cette efficacité devait se mesurer également au travers de la qualité et de la variété des services rendus, des prestations assurées. Nous nous sommes demandé si les banques offraient à leur clientèle potentielle des possibilités étendues de mise en valeur de l'argent, soit au travers des dépôts, soit au travers des placements de titres. Nous avons réfléchi à la satisfaction apportée aux entreprises pour combler leurs besoins, en scrutant toute la gamme des prestations bancaires et financières déployées par les banques. En se concentrant ensuite sur l'entreprise bancaire elle-même, l'efficacité pouvait être évaluée dans la gestion de la firme, dont les qualités permettent logiquement d'abaisser le coût d'intermédiation bancaire global. Nous nous sommes donc interrogé sur les réformes apportées à la gestion des entreprises bancaires afin de leur donner une meilleure cohésion, une rentabilité plus large : la croissance des frais généraux a-t-elle été maîtrisée ? Cependant, l'efficacité, pour une société, consiste tout simplement à se donner les moyens de durer, de garantir plus ou moins sa pérennité : nous avons cherché par conséquent à scruter la profitabilité, la solvabilité, la liquidité des établissements, dans la mesure du possible.

Enfin, l'efficacité de la gestion doit faciliter une plus grande capacité à la mobilité tant sectorielle que géographique, à l'écoute des marchés. Nous nous sommes donc demandé si les banquiers ont diversifié leur clientèle, tant de particuliers que d'entreprises, s'ils ont élargi leur assise commerciale, renforcé la bancarisation des ménages, intégré les petites et moyennes entreprises dans leur stratégie de développement, ainsi que les firmes surgies pendant la première étape de la Seconde Industrialisation. Cette mobilité devait être aussi géographique, et nous avons médité sur le destin international

des banques françaises : dépouillées de leurs activités en Russie, souffrant des incertitudes pesant sur l'héritage des activités financières dans l'Empire ottoman, pâtissant de l'interdiction d'exporter des capitaux entre 1918 et 1928, les banques ont-elles réussi à exploiter de nouveaux territoires, à faire rayonner leur enseigne sur des marchés étrangers suffisamment amples ?

4. Une contribution à l'histoire de l'innovation

Attiré par nombre de dossiers d'archives, nous nous sommes orienté ensuite vers l'appréciation du rapport entre l'efficacité de l'entreprise bancaire et sa capacité d'innovation. Nous prétendons contribuer à l'histoire de l'innovation dans le secteur tertiaire en suggérant que la Seconde Industrialisation s'est aussi appuyée – ne serait-ce que pour des débouchés aux systèmes de gestion ou de transmission fabriqués par certaines branches – sur l'innovation des firmes tertiaires pour consolider la croissance. Aux côtés des innovations technologiques, de la mise en place de nouveaux « systèmes techniques », en des étapes désormais bien étudiées par des thèses, des ouvrages collectifs ou des synthèses⁵. Pourtant, cette ultime étape de la seconde révolution bancaire semble peu propice à la grande innovation, puisque le concept de banque à guichets et à statut de société anonyme par actions date du troisième quart du XIX^e siècle, puisque la mutation de la banque de masse n'est enclenchée que dans les années 1960-1970 et puisque l'ère de la banque de marchés internationale ne s'ouvre vraiment que dans les années 1960-1980. Qu'y avait-il donc à inventer ? Est-ce dans le domaine des produits bancaires qu'il fallait détecter l'innovation ? Mais l'escompte et la lettre de change datent du Moyen Âge, les affaires boursières du XVII^e siècle au moins et de la belle période d'Amsterdam ; et il faut attendre les années 1950 pour que le crédit à la consommation et au logement se répande⁶...

Pourtant, nous avons tenté de rassembler des éléments contribuant à localiser des inflexions innovatrices, des adaptations du métier bancaire qui, sans constituer de rupture, sans déboucher sur l'émergence d'un nouveau système bancaire, ont bel et bien constitué des innovations. Il était bien sûr délicat d'apprécier ces changements à leur juste valeur, car il fallait jauger autant leurs conséquences immédiates sur la pratique de la banque dans l'entre-deux-guerres que, avec quelque anachronisme, leur portée à plus long terme. Nous avons essayé de déterminer des innovations liées à la recherche de l'efficacité des banques, dans le domaine qualitatif : de nouveaux produits bancaires sont-ils apparus ? et dans le domaine quantitatif : les banques ont-elles bouleversé leurs méthodes de gestion ?

À l'innovation tournée vers les besoins du client s'ajoute l'innovation consacrée à la promotion des intérêts financiers, comptables, de l'entreprise bancaire elle-même, et notre quête nous a orienté vers l'étude de démarches considérées comme l'apanage de l'industrie, mais nous avons souhaité scruter l'épanouissement au sein de la firme

tertiaire marchande : la standardisation, la mécanisation, la rationalisation. Nous nous sommes posé une question simple : l'organisation scientifique du travail a-t-elle concerné également les banques ?

5. Banaliser l'histoire bancaire : histoire de la banque et de la grande entreprise

De telles interrogations devaient nous éloigner des fantasmes des pamphlets contre les Puissances d'argent : efficacité et innovation ne sont guère en effet des thèmes très démagogiques... En mobilisant les éléments rassemblés au cours de la lecture des archives, nous avons surtout voulu apporter notre contribution à l'histoire de la « grande entreprise », soit que des petites et moyennes entreprises bancaires accèdent à ce statut dans l'entre-deux-guerres, soit que les grandes banques sont confrontées à un essor rapide de leurs opérations. Si des grands magasins, la Société lyonnaise des eaux & de l'éclairage, la Société française d'assurance-crédit, des compagnies d'assurances, des firmes de négoce (Compagnie française de l'Afrique occidentale, Société commerciale de l'Ouest africain, des firmes marseillaises, etc.), ont séduit les chercheurs (ou les journalistes), peu de banques ont donné lieu à une histoire d'entreprise – et c'était encore plus vrai à l'époque du démarrage de notre recherche –, ce qui donne à notre sens toute sa portée à nos investigations. Au bout du compte, nous avons voulu banaliser l'histoire bancaire en l'insérant dans l'histoire du capitalisme productif, de la grande entreprise.

Il fallait par conséquent appliquer aux entreprises bancaires les démarches d'analyse concernant l'organisation de la firme⁷, le talent gestionnaire, la sélection et la promotion des dirigeants, sur la localisation du pouvoir stratégique et gestionnaire, le mode de gestion et d'animation du personnel salarié, pour en obtenir l'efficacité productive, la cohésion culturelle, méthodologique et disciplinaire, sur la circulation et la promotion des compétences. Dans ce domaine d'étude se retrouve notre interrogation sur la rationalisation et la standardisation de l'entreprise tertiaire, thème que nous avons jugé essentiel dans notre reconstitution.

6. Économie libérale, concurrence et rapports de forces

Fortes de ce corpus de méthodes de gestion, d'innovation, de stratégie, les banques sont confrontées au marché, à l'économie de marché. Notre curiosité a été attirée logiquement par les rapports de forces qui se sont noués entre les partenaires dans le cadre d'une économie bancaire libérale. Celle-ci est bel et bien concurrentielle, sans le *Recueil des conditions bancaires* édité par la Banque de France à partir de 1946, sans l'organisation cartellisée qui règne à partir des lois bancaires de 1941-1945 et de la mise en place de pratiques tacites ou réglementaires qui fixent autant de pactes de non-agression, sans texte séparant les banques de dépôts des banques d'affaires, et, dirons-nous aussi, sans

les réactions rétrospectives au choc causé par un formidable krach tant international que français. Seule l'Afrique noire semble un territoire relativement préservé de la concurrence, avec le poids de la Banque de l'Afrique Occidentale⁸, qui joue le rôle de banque consortiale, et l'Indochine, avec la Banque de l'Indochine⁹, longtemps expression de la communauté bancaire parisienne dans ces contrées exotiques.

La guerre économique sévit par conséquent sur le marché de l'argent, sur chaque « place », dans chaque « bassin d'argent » où les établissements bataillent pour drainer les liquidités, placer des titres, obtenir des débiteurs. Il nous semblait que trop d'écrits évoquaient l'économie libérale, pour la dénoncer, la prôner ou scruter sa remise en question¹⁰, et que notre étude devait permettre de se demander si cette économie libérale n'était pas un mythe : l'économie libérale bancaire existait-elle ? telle était la question clé. Il nous fallait reconstituer les méthodes et les réalités concurrentielles, mais aussi discerner les pratiques anticoncurrentielles éventuelles. L'objectif de cette étude était de scruter les rapports de forces entre les banques : les banques « classiques », issues des premières années de la seconde révolution bancaire, les maisons de Haute Banque, les banques provinciales prestigieuses, mais aussi un ensemble disparate de banques « parvenues », apparues dans les années 1890-1920, qui viennent bousculer les positions acquises, les rentes de situation, l'hégémonie des « grands établissements de crédit », notamment celle du Crédit lyonnais.

En une tentative de reconstitution micro-économique peut-être ambitieuse, en tout cas méticuleuse, nous avons souhaité mesurer les parts de marché obtenues par les grandes banques et les grands types de banques pour la collecte des dépôts, le placement des titres, par le biais des parts de barème de placement, le rôle dans les opérations financières, par les mandats de chef de file, le rôle joué dans l'attribution des crédits, au niveau national et sur chaque place bancaire. Nous avons voulu ainsi apprécier la puissance respective, dans les années vingt et pendant la Crise, de chaque banque ou type de banques, sa plus ou moins grande capacité à résister à la concurrence selon les rythmes de la conjoncture : qui perd, qui gagne des parts de marché ? et, dirons-nous aussi en évoquant certains jeux de rôle, qui gagne des « points de vie » ? En effet, au terme des batailles successivement livrées, des banques sont condamnées à disparaître, et cela dès les années vingt, comme nous l'avons découvert avec étonnement à propos des krachs qui ont surgi sur certaines places.

A travers l'exercice des divers métiers bancaires, nous avons cherché à établir qui s'était renforcé pendant les années de croissance, qui avait le mieux résisté à la Crise, avec deux grands bilans successifs du déploiement des rapports de forces. Il fallait en effet préciser si les positions des banques « classiques » ont subi une érosion devant les vagues de compétition déclenchées par les banques parisiennes « parvenues », comme le CCF (Crédit national de France), la BNC (Banque nationale de crédit) ou les banques qui passent sous le contrôle de financiers-banquiers (Bauer, Marchal, Oustric) ; si les banques d'affaires, anciennes ou récentes, ont desserré l'étreinte des grands établissements de crédit et affirmé leur spécificité ; enfin, si, des

places provinciales, ont émergé de grandes banques capables de repousser les assauts des établissements parisiens contre les bastions de la « banque régionale ».

L'enjeu – pour ces firmes iconoclastes et pour nous-même – consistait donc à discerner le devenir global de l'hégémonie de l'oligopole des grands établissements de crédit et, pour son domaine d'activité, de Paribas, ainsi que, dans les régions, des banques dominant la métropole provinciale : l'emprise de cet oligopole s'est-elle allégée ? des pôles bancaires régionaux se sont-ils renforcés devant la puissance de la Cité parisienne ? Bref, ces années 1919-1935 sont-elles marquées par un mouvement de déconcentration et de décentralisation de l'économie bancaire ou débouchent-elles sur un renforcement de la concentration ?

Nous n'avions d'ailleurs pas la prétention d'être à la source de telles questions puisque les contemporains eux-mêmes ne manquaient jamais de les poser, notamment dans la presse économique ou dans les rubriques financières de la grande presse, à chaque fois qu'un événement se produisait dans la profession bancaire : l'on sentait bien à cette époque que les effets du jeu du capitalisme devaient se faire sentir auprès des banques et que leur destin était en cause. Notre originalité est de dépasser la simple intuition ou nostalgie et d'essayer d'apporter des preuves à de telles analyses, bien qu'un tel rassemblement d'indices puisse paraître démesuré ou foisonnant.

Sans cesse, durant ces trois lustres, un va-et-vient enclenché par le jeu concurrentiel anime la profession, en une belle tentative de diversification et d'enrichissement du système bancaire, particulièrement originale par rapport au mouvement de concentration britannique ou allemand. C'était, nous semblait-il, l'occasion d'une magnifique étude de cas qui se présentait pour démontrer le mécanisme d'un moteur essentiel de l'économie libérale, la machine à transformer l'argent. Pour chaque grand métier – banque de dépôts, banque d'épargne, banque d'entreprise, car tels sont les métiers principaux que nous avons isolés –, nous étions décidés à passer les banques et les types de banque au filtre de nos analyses.

7. La puissance bancaire en question

Au terme de notre cheminement, après avoir évalué l'efficacité, la capacité innovatrice et les rapports de forces, une question ne manque pas de surgir : si des défauts, voire des défaillances – avec les bouffées récurrentes de crise de confiance, de krach ou de « ruée » –, sont apparus, le système bancaire libéral était-il apte à assumer ses propres responsabilités ? Pouvait-il se passer d'Autorités supérieures, monétaires ou administratives ? A-t-il réussi à assurer son autorégulation au mieux des intérêts de la profession et du pays ? Il fallait alors apprécier la puissance globale de l'économie bancaire libérale, déterminer sa rentabilité, sa profitabilité, mais aussi son savoir-faire dans la conduite des risques. Les banques ont-elles été capables de maîtriser leur solvabilité, leur liquidité, et, *in fine*, leur pérennité ?

La gestion d'une profession au gré de l'évolution événementielle, au coup par coup, en cas de crise d'une entreprise ou d'une place, et du déploiement des libres initiatives de chaque firme a-t-elle pu être préservée alors que des forces redoutables – spéculation monétaire, crises de confiance politiques et monétaires, incertitudes diplomatiques, militaires et financières, etc. – ont ébranlé le monde de l'argent? Est-ce que les banquiers ont pu rester maîtres de leurs décisions? Et ont-ils pu les imposer au pays, à l'État, à la banque centrale? Celle-ci a-t-elle pu jouer un rôle de « banque des banques » ou a-t-elle cantonné sa mission dans le simple refinancement des établissements en respectant ses critères traditionnels? Il fallait se demander en effet si l'économie bancaire libérale fonctionnait selon une complète décentralisation ou si des esquisses de « Centre » sont apparues selon les sollicitations de l'environnement ou des phénomènes localisés de dysfonctionnement, voire d'implosion.

En quête, comme les contemporains, des Puissances d'argent, des Puissances financières, voire du Mur de l'argent ou des Deux Cents Familles, nous avons cherché à reconstituer la puissance des banquiers à gérer par eux-mêmes, sans législation ni Autorité supérieure, la régulation de leur établissement et de la profession. Mais nous avons tenté également de saisir les rapports de forces entre les banques et le pays : la Banque de France, l'État, voire l'opinion. Le mode de vie de l'économie bancaire libérale a-t-il secrété une puissance bancaire capable d'assurer seule la conduite de la profession, donc d'un pan essentiel de la production du pays? et d'imposer ses choix aux Autorités, à la Banque centrale, au Trésor? Bref, ce qui était bon pour les banques était-il bon pour la France?

Répondre à de telles questions peut sembler une gageure, tant elles paraissent ambitieuses et tant, surtout, les archives sont restées lacunaires, fragmentaires, malgré le volume de dossiers que nous avons brassé. Il nous faut préciser en effet d'emblée que notre étude ne nourrit ses argumentations, ses hypothèses et ses conclusions que de l'apport des seules archives des banques et de la Banque de France. Ce n'est qu'une pièce du puzzle que représente l'histoire du monde de l'argent, qu'il faudrait compléter par le matériau fourni par les archives publiques et par nombre d'archives d'entreprises, afin de consolider ou d'infirmer nos hypothèses.

Nous croyons cependant que nous avons réussi à reconstituer l'ensemble de cette économie bancaire libérale, en une sorte de cliché pris juste avant son effondrement : c'est l'évocation d'un monde perdu, avant que le Trésor ne devienne « le banquier de l'économie » (François Bloch-Lainé) et que l'économie mixte ne règne¹¹. Peindre le tableau d'une telle économie bancaire libérale devrait par surcroît inciter les décideurs du temps présent à mieux peser les termes de l'exercice de la concurrence afin d'ajouter à la libre initiative les garanties de la pérennité, ce que n'a pas réussi, il faut l'avouer, le système de l'entre-deux-guerres, dont l'histoire se termine par un krach bancaire diffus.

II. LES ENJEUX DE DEUX PISTES DE RÉFLEXION

Dans les années 1920-1930, les banques françaises sont véritablement confrontées à leur propre responsabilité ; elles ont quasiment l'occasion de construire leur propre destin. En effet, l'environnement au sein duquel elles déploient leurs activités est libéral, c'est-à-dire affranchi de règles contraignantes, de réglementations précises et tatillonnes. Une économie bancaire de marché se déploie donc, en un ultime apogée du libéralisme économique. Dans l'histoire économique française, la branche bancaire a été l'une des dernières à s'ouvrir à l'interventionnisme étatique, au « dirigisme », comme on disait dans l'entre-deux-guerres. Alors que, peu à peu, des pans de l'économie étaient grignotés par l'étatisme, plus ou moins légèrement, ainsi que l'a bien analysé Richard Kuisel¹², les banquiers ont voulu et su préserver leur territoire de telles atteintes au plein libéralisme. Ce n'est qu'à la fin des années trente – en fait en 1936 – que le libéralisme bancaire a commencé à s'effriter, avec la réforme de la Banque de France et la convention collective bancaire, avant que, comme l'a étudié Claire Andrieu¹³, l'État vichyste puis les gouvernements de la Libération n'édifient un système réglementé, valable jusqu'au milieu des années 1980, où la fameuse « déréglementation » s'est en fait contentée d'alléger les entraves au déploiement des activités bancaires tout en maintenant le corpus de règles du contrôle du marché de l'argent.

Cette rapide rétrospective prouve toute l'importance des années 1919-1935 pour les banques : il s'agit là de l'ultime période, au sortir de l'économie de guerre marquée par le moratoire sur les dépôts et les crédits, où les banquiers ont pu, face à l'opinion, à leurs clients, à la Cité, assumer seuls la responsabilité de leur stratégie et de leur gestion, sans filet régulateur ou protecteur. « Nous sommes, en France, sous le régime de l'Économie libérale. Tout citoyen a le droit de créer une entreprise, à ses risques et périls. Le commerce de l'argent est libre, comme celui des cacahuètes. L'initiative privée est le grand, le seul ressort des affaires. Ne te l'a-t-on jamais dit ? »¹⁴

Cela permet à l'historien de jauger leur efficacité avec une certaine immédiateté : dans le cadre de ce libéralisme, la compétition est ouverte et les « lois naturelles » du capitalisme libéral peuvent jouer. Au terme de notre étude sur les banques françaises de l'entre-deux-guerres, cela devrait faciliter l'appréciation des capacités de chaque concurrent, de chaque banque en particulier, de chaque type de banque plus généralement : normalement, les initiatives de leurs dirigeants et elles seules devraient permettre d'expliquer les défaillances de certains établissements et la réussite des autres.

Plus amplement enfin, l'enjeu de la démonstration est clair : avait-on besoin, entre 1936 et 1946, de l'interventionnisme étatique pour organiser et réglementer l'économie bancaire ? constituait-il vraiment une nécessité historique ? Les banquiers n'ont-ils pas suffi à la tâche et satisfait à leur mission de financement de l'économie ? ou, plus fortement encore, sont-ils responsables de la prolongation et de l'accentuation de la dépression de l'économie française ?

L'objectif de cette étude sur l'économie libérale bancaire est donc d'analyser et de mesurer le degré concurrentiel de l'économie bancaire, de déterminer en quoi le capitalisme libéral constituait une réalité pour cette branche tertiaire. Alors même qu'elle atteint, à la veille du conflit de 1914-1918, ce qu'on peut rétrospectivement considérer comme une sorte de premier apogée – par sa puissance et son rayonnement – et qu'elle peut étaler une certaine sérénité face à l'opinion publique, la profession est placée dès cette époque – et même lors de la décennie précédant la Première Guerre mondiale – au cœur de débats sur sa capacité à préserver son indépendance vis-à-vis de règles étatiques à définir. Sans cesse, ces attaques sont relancées et amènent à envisager sérieusement d'entailler le libéralisme. Par chance pour les libéraux, une telle éventualité est rejetée, l'intervention de l'État reste timide et modeste, et le libre-échange intérieur de l'argent est respecté. La concurrence règne, tant pour conquérir ou agrandir des parts de marché sur les places bancaires que pour se disputer les parts sur le marché des opérations financières.

Plus symbolique encore est la nature de la propriété des banques : celles-ci sont bien encore toutes des banques privées, dont le capital échappe à toute emprise de l'État. Alors qu'un mouvement de privatisation s'est déployé en France depuis 1986 – le Crédit commercial de France, la Société générale, la Banque nationale de Paris, Indosuez, Paribas, le Crédit du Nord, le Crédit agricole et le CIC sont retournés au sein des secteurs privé ou mutualiste -, il faut se rappeler que ces années 1919-1935 – l'on pourrait d'ailleurs aller jusqu'en 1945 – marquent l'ultime règne de la banque privée¹⁵. Les conseils d'administration ne sont pas composés en fonction des désirs de l'État ; les banques choisissent elles-mêmes leurs responsables suprêmes, source du pouvoir des dirigeants.

Cette étude entend analyser comment fonctionne l'économie bancaire privée de l'entre-deux-guerres, apprécier la réalité de la sphère privée face aux avancées éventuelles de l'interventionnisme public, scruter l'authenticité de la concurrence interbancaire, isoler les mécanismes de sélection des responsables suprêmes des banques, les membres des conseils d'administration et les présidents. Elle est donc destinée à reconstituer le cadre de l'activité des établissements : ce cadre est-il vraiment celui d'une économie bancaire libérale marquée par le capitalisme privé et la concurrence ?

NOTES

1. H. BONIN, *Suez. Du canal à la finance (1857-1987)*, éditions Économica, 1987 ; *CFAO Cent ans de compétition (1887-1987)*, éditions Économica, 1987.

2. Nous renvoyons, par exemple, à la présentation d'axes de réflexion lors du lancement du premier numéro de la *Financial History review* : Youssef CASSIS & Philip COTTRELL, « Financial History », pages 5-22, *Financial History Review*, 1, avril 1994. Bien sûr, les réflexions pionnières de Rondo Cameron, Jean Bouvier et Maurice Lévy-Leboyer, les œuvres

plus récentes de Philip Cottrell et de Geoffrey Jones, ainsi que celles de leurs collègues anglo-saxons, ont largement consolidé la maturation de nos interrogations, même si nous pensons avoir engagé par surcroît des cheminements différents ou nouveaux.

3. Cf. H. BONIN, *La banque et les banquiers en France du Moyen Âge à nos jours*, éditions Larousse, collection Références, 1992; H. BONIN, *Les Banquiers français au XX^e siècle*, éditions Complexe, Bruxelles, 1999.
4. Alfred CHANDLER, *La main visible des managers. Analyse historique*, éditions Économica, 1988.
5. Cf. François CARON, *Le résistible déclin des sociétés industrielles*, Perrin, 1985.
6. Cf. notre étude de Sofinco dans Suez. Ou : Jacques DE FOUCHIER, *La banque et la vie*, éditions Odile Jacob, 1989. *De la 4 CV à la vidéo. 1953-1983, ces trente années qui ont changé notre vie* (30^e anniversaire de Cetelem), Communica international, 1983.
7. Cf. Henry MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'Organisation, 1982.
8. Cf. Jacques ALIBERT, *De la vie coloniale au défi international. Banque du Sénégal, Banque de l'Afrique occidentale, BIAO, 130 ans de banque en Afrique*, éditions Chotard, 1983.
9. Cf. Marc MEULEAU, *Des pionniers en Extrême-Orient. Histoire de la Banque de l'Indochine (1875-1975)*, Fayard, 1990.
10. Cf. Richard KUISEL, *Le capitalisme et l'État en France. Modernisation et dirigisme au XX^e siècle*, Gallimard, 1984.
11. Cf. Michel MARGAIRAZ, *L'État, les finances et l'économie. Histoire d'une conversion, 1932-1952*, éditions du Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1991.
12. Richard KUISEL, *Le capitalisme et l'État en France. Modernisation et dirigisme au XX^e siècle*, Gallimard, 1984.
13. Claire ANDRIEU, *Les banques commerciales et l'État, 1867-1944*, thèse d'université, Institut d'études politiques de Paris, 1988, dont la fin est reprise dans : *La Banque sous l'Occupation. Paradoxe de l'histoire d'une profession, 1936-1944*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990.
14. Francis DELAISI, « Entrons dans une banque. Le temple de l'Argent », *La France socialiste*, 7 septembre 1942.
15. Nous entendons ici l'expression « banque privée » comme représentative d'une banque dont le capital n'appartient pas à l'État, sans faire allusion à l'expression actuelle qui définit le métier de « banque privée », la gestion de fortune.

Première partie

UN SYSTEME BANCAIRE LIBERAL
ET CONCURRENTIEL

L' APOGÉE du capitalisme libéral bancaire se place en fait dans l'ensemble des années 1880-1930; à cette époque, la Société générale et le CNEP ont obtenu leur liberté réglementaire d'action, sans plus être contraints par des ratios ou des statuts qui bridaient jusqu'alors leur capacité de développement, et nul interventionnisme spécifique ne joue plus dans l'économie bancaire. Notre période d'étude, les années 1919-1935, marquent à la fois le point culminant de la croissance du système engendré par la seconde révolution bancaire et l'ultime époque où la législation des banques reste marquée du sceau du libéralisme « intégral ». Ensuite, la réforme de la Banque de France, la mise en branle d'un système de négociations sociales collectives et d'une législation spécifique (en 1936-1938), puis, bien entendu, les lois de réglementation et de nationalisation bancaires de 1941-1946 bouleversent l'équilibre des forces du marché de l'argent. Les patrons des banques ne peuvent plus être jugés selon leurs seules capacités d'initiative managériale ou entrepreneuriale. C'est pourquoi il nous a semblé essentiel de reconstituer le cadre de vie libéral des banques durant la quinzaine d'années où sa pérennité a bénéficié d'un ultime sursis.

Chapitre 1

LE LIBÉRALISME BANCAIRE EN QUESTION : L'ENJEU D'UNE DÉMONSTRATION

DANS l'entre-deux-guerres, les banques sont confrontées à une remise en question de leur légitimité et de leurs capacités. Elles sont à plusieurs reprises accusées ou soupçonnées de ne pas gérer avec discernement l'argent confié par l'Épargne nationale : elles le soumettraient à des risques excessifs, ce qui mettrait en péril les avoirs des épargnants ; elles l'orienteraient vers des usages qui ne seraient pas conformes à l'intérêt national. Ce chapitre reconstitue cette sorte de réquisitoire dont les termes se cristallisent finalement dans les nationalisations de 1945. Les banques sont ici mises en accusation ; mais, dans nos études ultérieures, elles seront mises au défi de répondre par leurs actes à leurs détracteurs pour prouver si, oui ou non, le capitalisme libéral bancaire a été aussi inefficace ou coupable qu'ils l'ont prétendu.

1. La sérénité des banques

Les banques sont pourtant convaincues de leur légitimité et éprouvent la sérénité de leur bonne foi. A la veille de la Première Guerre mondiale, il est vrai, le capitalisme bancaire français a prouvé sa réussite brillante : par les ressources propres, le Crédit lyonnais s'affirme comme la première banque du monde en 1913 (avec 429 millions de francs) devant la Deutsche Bank (393 millions de francs), la Société générale (378 millions de francs), la Diskonto Gesellschaft et la Dresdner Bank. Si l'on classe les banques selon l'importance de leurs dépôts et comptes créditeurs, le Crédit lyonnais vient en troisième position (avec 447 millions de dollars) derrière la Lloyds (521 millions) et la London City & Midland (469 millions), mais devant la London Country & Westminster (442 millions), la Deutsche Bank (395 millions), la National & Provincial Bank of England (339 millions), la Barclays (304), la Diskonto Gesellschaft (250 millions), la Dresdner Bank (240 millions), la National City of New York (221 millions), l'Osterreichische Kredit (180 millions) et la Guaranty Trust (167 millions) (*The Wall Street Journal*, 21 novembre 1918).

Quelles que soient la véracité et l'utilité de ces classements et malgré la force collective des banques britanniques, qui occupent en leur sein une place puissante, il est indéniable que de grandes banques françaises ont accédé à une force financière solide : le

Crédit lyonnais, le CNEP, bien reconstitué après ses déboires de 1889, et la Société générale, qui dispose en outre entre 1910 et 1918 de la première banque commerciale russe, la Banque russo-asiatique ; cette filiale pèse déjà les quatre-cinquièmes de sa maison mère à l'orée de la guerre¹ !

L'on comprend que les banquiers français éprouvent une certaine sérénité tant ils ont conscience de l'accomplissement de la mission que leur avaient assignée les saint-simoniens dans les années 1830-1860 : « rassembler l'épargne qui dort » (Henri Germain), réaliser la « révolution du crédit » (Émile et Isaac Pereire) et donc apporter à la croissance des entreprises le lubrifiant de l'argent fourni par les épargnants, tant à l'intérieur des frontières qu'à l'extérieur. Cette sérénité est indiquée par la participation des banques aux expositions européennes qui se tiennent peu avant la guerre, après que se soit tenu le Congrès international des valeurs mobilières de 1900. Les banques participent ainsi notamment à l'Exposition internationale de Bruxelles de 1910, à celle de Turin en 1911 et à celle de Gand en 1913.

À l'Exposition internationale des industries et du travail de Turin en 1911, les établissements de crédit et la Banque de France organisent un pavillon au sein de la section française, où le public peut « connaître l'étendue des services qu'ils peuvent rendre à cette masse aujourd'hui innombrable de porteurs de titres, rentiers sur l'État, actionnaires et obligataires de chemins de fer, porteurs de parts de fondateurs, parts bénéficiaires, etc. ». « Que l'on relève le montant des escomptes commerciaux effectués, il y a dix, vingt, trente, quarante ou cinquante ans, et qu'on le compare à celui réalisé de nos jours ; qu'on relève, en même temps, le montant des capitaux qui, à ces mêmes époques, pouvaient se trouver en dépôts ou en comptes courants dans les banques qui se chargeaient de les recevoir et que l'on compare les chiffres d'alors à ceux d'aujourd'hui, on s'apercevra déjà des progrès accomplis.

» Que d'autre part, enfin, on relève le nombre et le total des comptes ouverts dans ces établissements, des comptes de chèques et comptes courants, des ordres de bourse, des encaissements de coupons, du nombre même de lettres que reçoivent et qu'expédient chaque jour ces établissements et qu'on essaye de rapprocher les chiffres obtenus aujourd'hui de ceux d'il y a un quart de siècle ou un demi-siècle, ces relevés statistiques et ce fourmillement de chiffres appellent immédiatement, sans qu'il soit besoin de grands efforts, l'attention et les réflexions de l'économiste, du philosophe, de l'historien, de l'homme politique, du commerçant, de l'industriel, du financier, du capitaliste grand ou petit : ces chiffres parlent par eux-mêmes ; ils indiquent le rôle et les services que ces grands organismes ont pu rendre au crédit public et au crédit privé et lui rendent chaque jour. » « Cette exposition financière de graphiques et de chiffres [...] montre, par un simple coup d'œil, les services que rendent ces grands établissements, ceux qu'ils ont rendus et qu'ils continuent à rendre au crédit, à l'industrie, aux capitalistes, aux porteurs de titres. »² Progrès, services : ces mots clés expriment toute la fierté des banquiers.

Ils la réitèrent lors de l'exposition de Gand en 1913 et dans la plaquette publiée à cette occasion, où, là encore, chaque grand établissement (Banque privée, CNEP, Banque de l'Indochine, Crédit lyonnais, Crédit mobilier français, Société générale) présente ses activités en quelques pages. En sus de l'évocation des opérations bancaires et des ramifications du réseau d'agences – « progression des opérations », « progression du nombre de guichets », indiquent les pages de la Société générale –, chacun d'entre eux ne manque pas de consacrer un développement à sa politique sociale : « mesures de prévoyance en faveur du personnel », « dispositions en faveur du personnel », « institution de prévoyance », « institutions en faveur du personnel ». C'est que la banque ne saurait se complaire dans le maniement de l'argent et ne néglige pas le bien-être matériel (et moral) des manieurs d'argent eux-mêmes, des salariés, à une époque où la bienfaisance et la philanthropie traditionnelles sont confrontées aux exigences du réformisme social de la gauche républicaine au pouvoir.

Sous l'effet d'une perception rétrospective, bien sûr faussée par ce que l'on sait des chocs ultérieurs (révolution russe, guerre, inflation, nationalisations) subis par les banques, on a l'impression d'une certaine plénitude, voire d'une « Belle Époque ». Des signes renforcent ce sentiment, en autant de symboles : « Les travaux d'achèvement du Palais du boulevard des Italiens touchent à leur fin. L'entrée définitive rue du 4 septembre vient d'être livrée au public », annonce ainsi le procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais le 25 avril 1913. Son « palais d'argent »³ ouvre ses portes quasiment au moment où il fête son cinquantenaire, le 6 juillet 1913 : 200 000 francs sont versés aux œuvres de bienfaisance, un mois d'allocation supplémentaire est payé aux retraités, aux veuves et aux enfants de salariés, et une gratification exceptionnelle d'un demi-mois, d'un mois ou de deux mois est distribuée selon l'ancienneté. Ces « libéralités »⁴ marquent l'orgueil d'une grande maison qui a atteint un demi-siècle d'existence en ayant réussi à concilier une vive croissance et la pérennité, alors que les maisons de Haute Banque de la fin du XVIII^e siècle et du début du XIX^e siècle ont gardé une taille modeste et que d'autres grandes banques ont été éprouvées par des déboires fâcheux (Crédit mobilier, Banque de l'union générale, CER, Société de dépôts et de comptes courants). La plaquette-anniversaire publiée en 1913 par le Crédit lyonnais est une démonstration éclatante de cette « histoire à succès » : sur le socle de son passé, le Crédit lyonnais a édifié « la banque moderne », un réseau, des sièges provinciaux, un siège central, des coffres-forts, des escaliers (au Siège) dignes de ceux des châteaux de la Loire, etc.

Si la Société générale n'a pu célébrer son cinquantenaire avec le même faste, à cause de la tension guerrière et des épreuves⁵ qu'elle-même subit en mai-juin 1914, elle n'en inaugure pas moins en 1910-1914 les magnifiques ensembles immobiliers que sont sa Conservation des titres du Trocadéro et son siège central du boulevard Haussmann ; ils consacrent une croissance elle aussi réussie et le triomphe de la stratégie menée depuis vingt ans par Louis Dorizon, qui perd le pouvoir en 1913-1915, au sommet de son activité⁶.

Les années vingt permettent de renouer avec les célébrations : sans tapage, en 1922, Paribas⁷ distribue 370 000 francs à ses salariés par le biais de gratifications exceptionnelles à l'occasion de son cinquantenaire⁸. Par contre, la Société générale rejoint le Crédit lyonnais dans une œuvre éditoriale, en publiant en 1929 une plaquette luxueuse⁹, qui juxtapose les chiffres afin de démontrer la vigueur historique d'une maison qui a réussi, pendant quelque temps, à dépasser le Crédit lyonnais. Plus modestement, la Société bordelaise de CIC réunit tout son personnel actif et les retraités pour un grand banquet destiné à marquer le cinquantenaire de la firme, le 21 juin 1930 : « Il est décidé également qu'à l'occasion de cet anniversaire, la Société bordelaise fera éditer une brochure de propagande », tandis que des allocations spéciales sont versées aux retraités et à la caisse de prévoyance.

C'est d'ailleurs à cette époque qu'est publiée une collection magnifique, en douze volumes de 400 pages environ : « *La banque et ses services*, [que la revue *Banque* édite], sera un monument unique de documentation professionnelle ». En amplifiant une idée lancée au début de la seconde décennie du siècle, la profession insiste alors sur la notion clé de modernité, sur « l'organisation moderne de la banque », thème du tome 12 de cette collection. La revue *Banque* elle-même, qui démarre ses livraisons en 1927, s'avère un instrument d'autoconviction véhément, avec nombre d'articles qui démontrent la capacité d'adaptation, de modernisation, d'investissement et d'innovation des banquiers.

Outre cette tribune permanente, la profession dispose d'un avocat prolixe, Pierre Cauboué, directeur adjoint puis directeur de la petite Société de banque pour le commerce et l'industrie et enseignant au Centre de préparation aux affaires de la Chambre de commerce de Paris : il multiplie les conférences et les ouvrages pour mettre en valeur les méthodes, les pratiques et les talents des banques. *La conduite des banques* (1931), *Affaires de banque* (1932), *Traité des opérations bancaires* (1933), *La philosophie de la banque* (1937) – où il défend notamment le système bancaire français et sa spécialisation des banques, face aux pratiques allemandes de banque mixte, qui auraient prouvé leur danger pendant le krach –, et surtout ce livre si révélateur du message que les professionnels diffusent et des convictions qu'ils entretiennent : *Le rôle social des banques*, paru en 1934. Il insiste sur « les devoirs sociaux vis-à-vis des déposants, des épargnants, du commerce et de l'industrie, de l'État »¹⁰.

Cauboué démontre avec précision quel est le rôle des banques dans l'émission de monnaie, dans le placement des valeurs mobilières, dans le conseil aux épargnants, dans la préservation des dépôts, dans le conseil aux professionnels qui sont leurs clients pour la sélection des bons risques. C'est ce qu'il confirme aux futurs employés de banque qu'il contribue à former et qu'il tente de convaincre que leur place dans le pays sera aussi légitime que peut l'être celle des banquiers suisses ou écossais : « Il faut que vous soyez persuadés vous-mêmes du rôle social qui vous est dévolu dans la structure économique de la Nation. Dans certains pays, les employés de banque jouissent d'une considération, d'un prestige qu'ils n'ont pas en France. Quand je débutais dans la banque, je vis arriver

LA BANQUE ET SES SERVICES

QUE LA REVUE BANQUE ÉDITE

sera un **MONUMENT UNIQUE**
de documentation professionnelle

12 volumes de 400 pages environ, format 21×27, vélin bouffant supérieur, reliure pégameïd, fers dorés
(Théorie, Pratique, Comptabilité, Droit, Contentieux, Fiscalité)

PLAN GÉNÉRAL

VOLUME I { La Fonction bancaire.
La Technique bancaire.
L'Évolution bancaire.
Les Opérations des Banques modernes.
Les Banques en France.

VOLUME II.... *Le Service de la Caisse.*

VOLUME III... { *Le Service du Portfeuille :*
Portfeuille-France.
Portfeuille-Etranger libre.

VOLUME IV.... { *Le Service des Titres :*
— La Bourse.
— Les Bourses départementales et
les Bourses étrangères.

VOLUME V.... { *Le Service des Titres (suite) :*
— Les Dépôts de titres.
— Les Avances sur titres.
— Les Coupons.
— Les Emissions et Souscriptions.
— Les Opérations diverses sur
titres.
— La Conservation des titres.
— La Location de Coffres-forts.

VOLUMES VI et VII { *Le Service Documentaire :*
— Portfeuille documentaire.
— Avances sur Marchandises.
— Ouvertures de crédit documen-
taire.

VOLUME VIII.. { *Le Service des Changes, Monnaies et
Matières.*

VOLUME IX... { *Le Service des Risques :*
— Les risques généraux et particu-
liers du Banquier.
— Etudes de bilans sur dossiers et
études de bilans à domicile.

VOLUME X.... *Le Service du Contentieux*

VOLUME XI... { *Le Service du Contrôle et de l'Ins-
pection.
Le Service de la Comptabilité Générale
Le Service de l'Exploitation :*
— Publicité, sollicitations, démar-
ches.
— Le Prix de revient des Opéra-
tions de Banque.
*Le Service des Etudes Financières.
Le Service du Secrétariat Général.
La Direction.*

VOLUME XII.. *L'Organisation moderne de la Banque.*

Conditions de Souscription :

France, Algérie, Tunisie et Maroc

- 900 francs payables comptant.
 - 975 francs payables en 15 versements mensuels de 65 frs.
 - 1.000 francs payables en 20 versements mensuels de 50 frs.
 - 1.020 francs payables en 34 versements mensuels de 30 frs.
- A partir de 1932 et pendant cinq ans, la Revue "Banque" s'engage à faire
la mise à jour annuelle de l'ouvrage.*

plus 2 francs par
quittance pour frais
de
recouvrement
—
Échéances :
le 10 du mois

A réception de la souscription, les 8 premiers volumes sont envoyés

un jour à mon guichet une dame qui me dit : « J'ai un fils qui n'est bon à rien. Je voudrais bien que vous me disiez les formalités à remplir pour qu'il ait un emploi comme le vôtre ». Eh bien ! Messieurs, il ne faut pas que l'on juge ainsi les employés de banque. Je ne vous dirai pas : « Vous êtes le sel de la terre » mais je vous répéterai : « Vous avez un rôle social à remplir, soyez dignes de ce rôle et vous aurez la considération du public et la place qui vous est due dans la Nation ». (Vifs applaudissements). »¹¹

Enfin, si la crise bancaire de 1930-1935 a ébranlé l'édifice, il n'en reste pas moins que la grosse majorité des plus grands établissements (Crédit lyonnais, Société générale, CNEP, CIC, Paribas, notamment) a résisté au choc. Étayé par le redressement financier du pays, qui accumule les réserves de devises et d'or en 1930-1933, cette résistance des plus fortes banques pousse des banquiers à plaider en faveur de l'efficacité du système bancaire français, comme Charles Corcelle, qui souligne en janvier 1935 « la solidité de nos établissements de crédit »¹²; ils continuent à placer des valeurs auprès des épargnants, ils ont renforcé considérablement leur liquidité (86 %) et gonflé leur actif disponible : « Notre pays qui possède une monnaie-or extrêmement stable, peut aussi se vanter de posséder un système bancaire extrêmement sain », conclut-il avec une force d'autopersuasion indéniable.

« Placées au carrefour de l'offre et de la demande de capitaux, les banques doivent guider les disponibilités anciennes et nouvelles accumulées par la vertu cardinale des Français, non pas tant et seulement vers les quatre points cardinaux des placements rémunérateurs et souvent improductifs, mais surtout vers le crédit bienfaisant, pour et par une aide efficace et effective à la production. »¹³ La devise qui coiffe la décoration du chapeau de la rubrique « La vie des banques » dans la revue *Banque* est lui aussi révélateur de cette [bonne] conscience : « Les sources de l'épargne et des dépôts alimentent la production par l'intermédiaire des banques. »¹⁴



2. Les banques au cœur du débat des idées avant-guerre

Cependant, cette sérénité, cette confiance dans une légitimité étayée par le sentiment de contribuer au progrès et de rendre des services évidents à l'économie, sont bousculées par des contradicteurs farouches. Ils remettent en question le discernement des

banquiers dans la conduite des affaires bancaires et, même, leur engagement au service des intérêts de la Cité et de la Nation.

A. Les critiques de Lysis

L'histoire bancaire a souvent évoqué la controverse qui s'est développée au tournant de la seconde décennie du siècle – à partir de 1907-1908 – dans la presse économique puis dans l'édition entre deux « publicistes », Lysis, un spécialiste socialiste des affaires financières et un critique déterminé des banques, et Testis, appointé apparemment par la profession pour lui rétorquer argument par argument, un émule de Neymarck, le publiciste qui se posait alors en défenseur attitré du point de vue des banques. Ayant regroupé ses articles dans l'ouvrage *Contre l'oligarchie financière en France*¹⁵, Lysis déploie plusieurs réquisitoires charpentés contre les banques.

« L'existence d'une oligarchie financière, maîtresse de l'épargne, soulève des questions d'une gravité suprême [...]. Disons-le de suite à leur décharge, nos ministres sont à la merci de l'oligarchie financière. N'ont-ils pas affaire à la puissance moderne la plus formidable, à l'immense force occulte de l'argent? Et l'État a toujours besoin d'argent. »¹⁶ Les banques exerceraient ainsi une sorte de chantage sur les pouvoirs publics en exigeant des commissions de placements des grands emprunts, en manipulant le cours de la Rente, surtout face à une majorité de gauche. « La baisse de la rente inquiète, irrite profondément la catégorie nombreuse des petits et moyens capitalistes, elle provoque un mécontentement général, entretenu et aggravé par les campagnes des journaux conservateurs, hostiles à la politique de gauche [...]. Le gouvernement est obligé d'implorer le concours de la Haute Banque et supplier celle-ci d'acheter de la rente pour en relever les cours. L'oligarchie pose alors ses conditions. »

Le meilleur exemple en serait la mise à l'écart du projet d'impôt sur le revenu ou l'accord pour l'introduction de certaines valeurs étrangères à la Cote officielle de la Bourse : « Ce que la Haute Banque exige du ministre des Finances, c'est qu'il ne fasse aucune opposition à l'émission en France de tel ou tel fonds d'État étranger. » « Nous avons montré qu'en raison de l'omnipotence des grandes banques, maîtresses de l'épargne, l'État était dans une situation d'infériorité et ne traitait pas, avec les établissements de crédit, d'égal à égal [...]. Cela ne veut pas dire que tous nos ministres des Finances aient été corrompus. Certains ont été sans doute intègres et ne se sont courbés que par faiblesse, mais d'autres ont pactisé délibérément avec la Haute Banque », et Rouvier est bien sûr tout désigné pour les symboliser...

Cette puissance serait d'autant plus dangereuse que le contrepoids de l'opinion publique serait amoindri par la corruption de la presse : « Nous venons de voir l'oligarchie financière dominant le gouvernement soudoyant les ministres; nous devons maintenant mettre le doigt sur un état de choses encore plus pénible, la corruption presque universelle de notre presse, payée, vendue, inféodée aux puissances de l'argent. Les grandes banques,

en effet, payent la plupart des journaux », comme elles l'auraient fait pendant la guerre russo-japonaise quand « on payait les journaux pour publier de fausses nouvelles sur la situation intérieure en Russie ». « [Si] notre presse peut donc arguer qu ['elle est libre et indépendante, politiquement parlant, ce qui est vrai, il est de tradition qu'en matière financière, elle se vend au plus offrant », par le biais des « distributeurs de publicité ». « Les banques traitent avec eux à forfait, elles leur payent en bloc une certaine somme; en échange, elles obtiennent le concours ou la neutralité de la plupart des journaux. Une critique se produit-elle dans un organe de quelque importance, aussitôt messieurs les distributeurs de publicité s'occupent d'arranger l'affaire : ce sont des acheteurs de silence. »

« Trois à quatre établissements de crédit ont pris un développement monstrueux et sont arrivés à grouper entre leurs mains plusieurs milliards de francs de dépôts [...]. Ils exercent sur la Bourse, sur la presse et l'épargne une domination absolue. Il n'est pas besoin de noircir du papier pour établir que l'existence d'une telle oligarchie est un fait incompatible avec nos institutions républicaines et visent à l'égalité politique des citoyens et au nivellement relatif des conditions. On ne peut imaginer contraste plus saisissant que celui d'un pays démocratique comme le nôtre abdiquant la direction de sa fortune entre les mains d'un pouvoir financier omnipotent. » « Sous le nom d'oligarchie financière, nous désignons le consortium de sociétés qui effectuent toutes les grandes émissions dans notre pays. À la tête de ce consortium figurent les trois établissements de crédit appelés Crédit lyonnais, Société générale, CNEP, dont les succursales couvrent le territoire et qui détiennent une sorte de monopole pour l'écoulement des titres. Presque sur le même rang, il faut placer une très considérable banque d'affaires, dite Banque de Paris & des Pays-Bas. Viennent ensuite le Crédit industriel & commercial, l'Union parisienne, la Société marseillaise, la Banque française pour le commerce & l'industrie, de M. Rouvier, dans laquelle les établissements de crédit sont représentés, le Crédit mobilier, le Syndicat des banquiers de province. »

Plus gravement encore, Lysis dénonce les insuffisances professionnelles elles-mêmes des banquiers qui ne soutiendraient pas assez les efforts des producteurs nationaux. Ils ne fourniraient pas les outils nécessaires à un financement satisfaisant des exportations; ils n'accompagneraient pas les initiatives des créateurs d'entreprise sous prétexte de préserver l'argent des déposants de risques excessifs alors qu'ils en engageraient dans des spéculations sur les émissions financières. Enfin, et l'argument choc tant manié à cette époque et dans les années vingt apparaît alors, tout en négligeant de doter le commerce exportateur du réseau d'agences outre-mer dont disposent les Allemands¹⁷, ils orienteraient l'argent de l'épargne vers la mise en valeur des pays étrangers au détriment de l'expansion nationale, faisant de la France une « spécialiste d'usurier universel ». Ce « cosmopolitisme » des banquiers serait d'autant dangereux que certains hauts dirigeants des banques sont d'origine étrangère, suisse ou austro-hongroise, par exemple, sans parler même des membres de familles israélites dotées d'attaches avec des familles vivant sur des places européennes.

Paribas est placée parfois au cœur de la controverse quand on la décrit comme pré-occupée essentiellement de monter des opérations financières consacrées à l'étranger. « Comment ferait une banque qui n'a jamais traité une affaire française ; dont les dirigeants, officiels ou cachés, sont de tous les pays, sauf de France ; dont les intérêts sont partout, sauf en France ; qui n'a jamais eu d'autre mission chez nous, depuis quarante ans, que de pomper l'épargne nationale par le détour adroit du consortium de nos grandes banques de dépôts, pour fournir à la petite oligarchie de ses dirigeants une masse toujours plus productive d'opérations à l'étranger, où le Français est toujours triplement dupé, et à la fin assez souvent dépouillé. Car, ne l'oublions pas, la Banque de Paris est l'organe de la Haute Banque internationale, et particulièrement de la Banque judéo-germanique en France. Elle a toujours eu pour doctrine d'exporter l'argent français au détriment du travail français et au profit de la concurrence étrangère. »¹⁸

« Tandis que notre épargne construit des chemins de fer en Russie et des ports au Brésil, elle ne fait rien pour relever l'état misérablement arriéré de notre outillage et des moyens de communication de notre pays. »¹⁹ D'ailleurs, le processus de contrôle des pouvoirs publics par le biais de l'octroi ou du refus de l'autorisation de cotation en Bourse, est détourné puisque les banques placent des titres non cotés parmi leur clientèle ou se satisfont d'une cotation par la « Coullisse », sur le Hors-cote, en une sorte de « placement occulte ».

Sans cesse, dans tous ses articles, Lysis martèle les mêmes arguments avec des faits enrichis au fur et à mesure qu'il glane des informations sur les pratiques des banques : l'on doit supposer qu'il dispose d'un réseau d'informateurs dans la presse, au palais Brongniart et même dans les établissements de crédit, car il renouvelle les preuves qui appuient ses analyses. Ces critiques conduisent Lysis à prôner des réformes marquées par une réglementation des activités bancaires : séparation des banques de dépôts et des banques d'affaires, qui ne devraient pas recevoir de dépôts ; publication de bilans détaillés par les banques ; fourniture de « l'état détaillé de leurs comptes et des renseignements complets sur le mouvement de leurs opérations » ; vérifications de ces comptes par des délégués du ministère des Finances, qui « pourront prendre connaissance aussi des procès-verbaux du conseil d'administration »²⁰ ; limitation voire interdiction de l'exportation des capitaux ; protection des banques provinciales, etc.

B. La question du crédit

« Le Crédit lyonnais. Ce qu'il est. Ce qu'il pourrait être » : ce double article d'avant-guerre exprime une critique récurrente, qui reproche aux grands établissements de crédit la rétention du crédit : « Inaltérablement fidèle à cette enseigne : commerce d'argent, mais abstention de crédit, il s'est borné à faire de l'escompte. En établissant ainsi la base de ses opérations, il s'est dérobé à la responsabilité qui lui incombait, du fait de

la richesse publique dont il dispose. Aide-toi, le Crédit lyonnais ne t'aidera pas ! » Malgré la prudence de l'article, respectueux des exigences de liquidité de la banque de dépôts, l'on pressent l'aspiration à un engagement plus net des banquiers dans le financement des sociétés.

Dans la demi-douzaine d'années précédant la guerre, ce thème constitue le cheval de bataille des organisations interprofessionnelles, comme les chambres de commerce, et de parlementaires soucieux de défendre la « France des petits » parvenue au pouvoir par le biais du Parti radical. Comme jadis existait « la question sociale », se pose désormais « la question des sociétés de crédit »²¹, posée notamment devant la Chambre lors des discussions du budget des Finances en novembre-décembre 1909 : tout le débat tourne autour d'une question : les banques doivent-elles ou non « commanditer » l'industrie ? Commanditer, c'est-à-dire non pas prendre des participations de commanditaires dans des sociétés en commandite par actions dirigées par des gérants commandités, mais immobiliser des capitaux dans des crédits durables à des firmes, au moins au-delà d'une année et avec une certaine garantie de pérennité et de renouvellement de ces prêts. Alors que « les grands établissements de crédit refusent catégoriquement de s'intéresser à la constitution de nouvelles sociétés industrielles françaises²² », certains articles en viennent à souligner la prise de risque endossée par les banques allemandes qui multiplient les participations dans des firmes en gestation ou en développement. Est-ce déjà l'apologie du « modèle rhénan » (Michel Albert) ?

En tout cas, un thème important de notre thèse effleure alors celui de l'asphyxie des initiatives provinciales par la concentration bancaire. Au fur et à mesure qu'elles étendent leurs réseaux, les banques parisiennes feraient disparaître les banques locales si intimes avec les PME (petites et moyennes entreprises) : « Dès lors, plus de commandites, directes ou non, à des entreprises privées. Disparus, ces concours discrets tirant d'un embarras passer le client qu'on savait honorable, l'affaire qu'on tenait pour viable, surtout parfois pour cette seule raison qu'elle était dirigée par un homme en possession de l'estime publique [...]. L'esprit d'initiative s'efface et disparaît de plus en plus. A cela, une même cause principale : l'absence de capitaux. Ceux-ci ne manquent pas, cependant ; mais ils sont concentrés dans trois ou quatre établissements financiers qui les détournent, systématiquement, de parti pris, de tout ce qui est entreprise industrielle et commerciale française. Ce détournement du cours normal des capitaux est, incontestablement, une des conséquences les plus funestes de l'existence et du développement des grands établissements de crédit. »²³

Le Temps, dans son numéro du 6 décembre 1909, se livre à une démolition en règle des arguments du député socialiste Henri Michel qui s'est risqué à lancer le 30 novembre cette « question du crédit » ; et, surtout, il rejette clairement toute idée d'une intervention régulatrice de l'État ou d'une quelconque autorité publique, car seul le libre jeu de la concurrence doit servir de régulation, naturelle, aux tensions du marché de l'argent : « Certes, l'omnipotence des sociétés de crédit est indéniable, elle est

quelquefois préjudiciable à des intérêts respectables. Nous l'avons constaté maintes et maintes fois. Mais c'est sur le terrain de la concurrence libre que cette omnipotence doit être combattue »²⁴. Cette déclaration de principe justifie donc l'existence, au sein de cette thèse, de cette partie consacrée au libéralisme bancaire, et explique notre démarche elle-même, ce qui constitue le cœur de notre réflexion tout au long de notre thèse : l'économie libérale bancaire a-t-elle été efficace ?

L'offensive de la presse hostile aux grandes banques se déploie en 1909-1911, menée notamment par le journal *L'information*²⁵ et surtout par Jules Domergue, directeur de *La Réforme économique*²⁶, qui regroupe en 1910 ses articles dans l'opuscule *La question des sociétés de crédit*, à quoi répond l'opuscule en faveur des banques : *La liberté du commerce et les établissements de crédit*. Ces débats débouchent finalement en mai 1911 sur la mise sur pied par les Autorités de la Commission extraparlamentaire, « chargée d'étudier les lacunes de nos institutions de crédit » ; « elle conclut à l'insuffisance d'organisation dans la distribution du crédit à long terme aux PMI (petites et moyennes industries) et à l'absence presque complète d'organisation de la distribution du crédit aux petits producteurs et aux petits commerçants. »²⁷ Ses réflexions²⁸ permettent d'établir les lois du 13 mars 1917 et du 7 août 1920 sur les Banques populaires et les sociétés de caution mutuelle, symboliques du désir de promouvoir le monde des petits producteurs, clé de voûte d'un « capitalisme à la française ».

Quoi qu'il en soit, « le mouvement d'idées contre l'oligarchie financière est en marche. Il ne s'arrêtera pas. Dès maintenant, le but que nous poursuivons est atteint : la question des banques est posée²⁹. » Trop grande orientation de l'épargne vers l'étranger, insuffisance des engagements de crédit envers les PME, notamment provinciales, trop de secret sur leurs comptes, trop forte concentration au profit des grands établissements de crédit et au détriment des banques locales, sont autant de défauts qui justifieraient pour certains critiques l'intervention d'une régulation publique : interdiction pour les banques recueillant plus de cent millions de francs de dépôts de réaliser des opérations d'émission de valeurs financières, publication des bilans et examen des comptes, séparation des activités des banques de dépôts et des banques d'affaires, celles-ci, dégagées du souci de liquidité, pouvant mieux développer les crédits longs aux entreprises. A l'inverse, le libéralisme concurrentiel paraît aux contempteurs de ces détracteurs comme la clé de l'efficacité bancaire.

3. Les critiques des années 1920-1935

Malgré le retour de la croissance en temps de paix et la quasi-suspension de l'exportation des capitaux à long terme entre 1918 et 1928, des thèmes identiques resurgissent dans l'entre-deux-guerres pour dénoncer la puissance ou les lacunes des banques.

L'originalité de cette période consiste dans la floraison de petits ouvrages à la fois analytiques et quasiment pamphlétaires car d'un parti pris vigoureux : le marché de la critique des banquiers est prospère, ce qui montre d'ailleurs que les banques sont insérées dans une économie des flux d'idées fort ouverte et concurrentielle...

A. Contre les oligopoles bancaires

Le thème récurrent de la concentration de l'argent aux mains d'un petit groupe de grands établissements de crédit est la clé de la compréhension d'une époque où nombre de citoyens et de prescripteurs d'opinion s'adaptent avec réticence à la mise en place du « grand capitalisme moderne », celui de la Seconde Industrialisation, et négligent la complémentarité entre les grosses unités et le monde des PME pour n'apercevoir que l'émergence des firmes importantes. Les oligopoles bancaires sont donc placés eux aussi au cœur des débats.

Au-delà de l'anecdote et des faits divers à rebondissement qui accompagnent son aventure, le courant de pensée symbolisé par Marthe Hanau est révélateur de cette perception myope de l'évolution économique. Avec sa *Gazette du franc*, feuille de conseils financiers, qui atteint un tirage de 92 000 exemplaires en juin 1929, et le lancement de structures d'investissement qui peuvent passer pour un lointain ancêtre des Sicav³⁰ ou des fonds communs de placement actuels, Hanau entend dégager le monde de la petite épargne de la chape imposée par les grands établissements de crédit, traitées de « maisons d'usure », pour le placement des valeurs mobilières. La bataille est vive, sous le titre : « les banques contre une rivale heureuse »³¹, car les banquiers, dont Horace Finaly, le patron de Paribas, auraient organisé un complot pour étouffer Marthe Hanau, qui risquait de faire « s'écrouler les colonnes du Temple »³²; c'est en tout cas le sujet de l'ouvrage *Le scandale de la Gazette*³³. Hanau aurait été écrasée par cet oligopole bancaire, tout comme des banques provinciales disparues lors de la bouffée de krach bancaire de 1925-1926 ou comme des établissements contestés comme la Banque industrielle de Chine ou la Société centrale des banques de province en 1923-1924, tandis que la BNC peine à résister à l'emprise de ses consœurs pour s'imposer sur le marché de l'argent.

« La concurrence joue entre les petits, mais les gros s'aident par des trusts des cartels, des associations, des ententes ou engagent une lutte à mort. L'activité de Mme Marthe Hanau et de son groupe, ses chances incontestables, allaient mettre à mal de grandes affaires qui allaient s'écrouler comme des maisons en ciment armé mal construites »³⁴. Pire encore, la collusion entre l'État et les banques aurait amené le président du Conseil Raymond Poincaré à lancer des poursuites contre Hanau car les banquiers auraient exigé son élimination en échange de leur soutien aux caisses du Trésor. Brisée par son emprisonnement et la mise en liquidation de ses sociétés, Hanau ne parvient plus à jouer un rôle décisif dans l'animation du marché, car ses feuilles ultérieures,

Forces – avec 25 000 à 52 000 exemplaires vendus en 1930 –, *Écoutez-moi* ou *Le secret des dieux* en 1932 n'ont plus le retentissement de leur prédécesseur.

Niant le bien-fondé d'une intervention publique qui visait à éviter que l'épargne des souscripteurs des titres Hanau ne soit engloutie dans la déconfiture ultérieure probable de son mini-groupe, les détracteurs des grands établissements de crédit alimentent leur ressentiment dans cette affaire. Cette force oligopolistique des banques est le thème favori de l'écrivain des années trente le plus fécond dans le domaine des ouvrages hostiles aux Puissances d'argent, Augustin Hamon. Il contribue à populariser l'idée qu'une nouvelle « féodalité » s'est constituée. Elle contrôle des pans entiers de l'économie par le contrôle des assemblées générales des sociétés anonymes, puisque les banques bénéficient des pouvoirs en blanc que leur transmettent les actionnaires des firmes.

« C'est grâce à cette influence que l'on constate la présence simultanée dans les banques d'administrateurs de sociétés industrielles et dans les sociétés industrielles d'administrateurs de banques. » « La Haute Banque continue la fonction qu'elle remplissait au siècle dernier : celle de mettre la main sur les entreprises industrielles et commerciales de toute nature, les établissements de crédit, les banques d'affaires, de les contrôler et de les animer. La Haute Banque est le sommet de l'édifice du capitalisme englobant l'édifice financier en même temps que l'édifice industriel et commercial, bref, toute l'économie. Elle est le couronnement de l'édifice bancaire et le ressort réel de tout le mécanisme capitaliste. Cependant, cette fonction suprême de la Haute Banque, qui la rend maîtresse de l'économie générale, est volontairement tenue dans l'ombre. Elle n'apparaît qu'à ceux, assez rares, qui analysent et connaissent la structure financière de l'économie générale dans un système capitaliste. »

Cette oligarchie bancaire opprime la république en prélevant une « dîme » sur chaque entreprise et citoyen et sur l'État. Le volume de Hamon, *Les maîtres de la France*, consacré à la féodalité financière dans les banques, rassemble une masse de données sur l'omniprésence des banquiers dans le monde des affaires par le biais de la composition des conseils d'administration : Hamon devient le fer de lance de ces polémistes qui accumulent des masses de données qu'ils juxtaposent en preuves de l'existence d'un « système » structuré et pervers, souvent d'ailleurs en se satisfaisant des apparences sans chercher ni à vérifier ni à compléter leurs informations, parfois controuvées ou lacunaires. « Un simple coup d'œil sur les pages de notre ouvrage montre qu'aucune branche de l'économie nationale n'échappe à l'emprise de la Haute Banque. Ses chefs et ses employés siègent dans les conseils de toutes les entreprises. Et sur tous les produits fabriqués, sur tous les services rendus, cette Haute Banque prélève une dîme, dont elle garde la grosse part pour les maîtresses et ses alliés de famille et d'intérêts, et dont elle donne les miettes à la foule de ses employés, de ses clients, dans le terme latin du mot [...]. »

« Nous avons beau chercher, nous ne voyons rien, absolument rien de tout ce qui existe, qui échappe au prélèvement d'une dîme en faveur des maîtres de la finance. Et par le jeu de la cascade des dîmes successives prélevées par tous ceux qui le peuvent,

patrons d'usines, de manufactures, de magasins, d'ateliers, médecins, avocats, avoués, etc., la dîme totale atteint en réalité des chiffres fantastiques par rapport à la valeur réelle des produits fabriqués et des services rendus. C'est cette dîme si élevée, qui porte le nom de « profit privé » qui est la cause principale, essentielle, de la grave maladie économique dont souffre le monde [...]. Les bénéficiaires ultimes de cette dîme sont [...] ceux qui sont à l'origine de la dîme : les banquiers [...]. Les banquiers prélèvent sur tout le commerce et l'industrie une dîme telle que les manufacturiers et les commerçants ont pu dire avec raison que, dans les années maigres des crises, ils travaillent simplement pour les banquiers. Ils n'en sont, en fait, que des commis collecteurs. »³⁵

Ce mythe de la toute-puissance de la Haute Banque au sommet de la première étape de la Seconde Industrialisation est d'ailleurs étonnant chez un publiciste aussi bien informé. L'on devine toutefois la gêne de ce procureur véhément qui est contraint, par le cheminement de sa démonstration, de déboucher sur les Familles de la Haute Banque – membres elles aussi des fameuses « Deux Cents Familles » – alors qu'il sait bien que les banquiers puissants ne sont plus ceux de la Haute Banque : cela explique ce glissement, en plein cœur de ses assertions, de la dénonciation de la Haute Banque à celle des banquiers, tout simplement, car à la fausse évidence chacun semble alors tenu...

B. L'immixtion des banques dans la Cité

Cette omnipotence des Puissances d'argent remet en cause la Puissance publique et l'indépendance de l'État. Le tournant des années trente marque l'épanouissement en France d'une littérature qui dénonce l'emprise des banquiers dans la vie politique et civique. Le souvenir des déboires de la gauche en 1924-1926 est encore aigu, et les dessinateurs du Mur d'argent placent les banquiers parmi ses constructeurs éminents, même si les prises de position de Finaly, de Paribas, et de Lazard créent quelque ambiguïté. *L'argent dans la politique*, de l'Allemand Lewinsohn³⁶, est traduit peu après sa parution en 1930, d'autant plus que le premier chapitre est consacré aux avatars du parlementarisme français; les affaires Berthelot-Banque industrielle de Chine et Hanau y servent une fois de plus de révélateurs pour le monde des banquiers, ainsi que la corruption de la presse.

Celle-ci est prouvée, s'il en était besoin, par le livre réputé publié par les communistes, après que *L'Humanité* en ait fait paraître des extraits : *Labominable vénalité de la presse*³⁷ regroupe, on le sait, les lettres croustillantes que s'échangeaient l'attaché financier de l'ambassade de Russie à Paris, Raffalovitch, et ses supérieurs saint-petersbourgeois à la Belle Époque. Et on y lit les turpitudes des directeurs de journaux prompts à accueillir les subsides russes – et les fonds secrets français – pour taire les incertitudes pesant sur les valeurs mobilières de l'Empire tsariste. Sans disposer encore de l'enquête pertinente de l'historien J.N. Jeanneney, l'on peut pressentir dès cette époque un phénomène

nuisible à la transparence financière et surtout à la libre concurrence au sein du monde de l'argent, puisque toute la clarté ne peut être faite sur certaines valeurs mobilières, dont la qualité intrinsèque ne peut être connue de l'épargnant.

Est-ce alors la République des banquiers³⁸, comme le prétend le député socialiste Chastanet? Il dénonce « le monstre dévorant » constitué par les grands établissements de crédit : « La Haute Banque n'est plus composée de quelques gros personnages – comme autrefois les Rothschild, les Fould – mais de sociétés anonymes puissantes. » Les gouvernements sont-ils soumis à des banquiers qui les aident à assurer les fins de mois de la Trésorerie, comme Chastanet l'évoque pour 1924 dans son chapitre introductif? « Les grands banquiers savent fort bien se prêter à l'intrigue. Et faire chanter un gouvernement qui ne leur convient pas. Et puis se mettre à l'entière disposition des partis de réaction. » « Le chantage de la Grande Banque » a connu la réussite en 1924-1925 : après la chute d'Herriot, « cette première et grande victoire de la Haute Banque mit celle-ci en appétit », et « la démocratie est esclave de la finance ». « Depuis le temps que l'on condamne l'emprise des banques et de la haute finance sur l'État et la démocratie, il est nécessaire de passer à des actes. Il le faut, si l'on ne veut pas que la République reste prisonnière de l'oligarchie financière et que le pays, totalement ruiné, roule au fond du gouffre. »

Cette République des banquiers permettrait tout d'abord à « la banque véreuse », aux « rafleurs d'épargne » de fleurir, avant que des krachs sacrifient les avoirs des petites gens ; elle ferait s'épanouir ensuite le fameux « consortium » des grands établissements de crédit ou de la Haute Banque, organisme mythique redouté, réputé maître du marché financier, face aux faibles banques provinciales. « Cet exemple [celui d'un emprunt obtenu par des banques de province] montre que les grandes banques s'efforcent bien de monopoliser tout le crédit et que, dans ce but, elles n'hésitent jamais à employer leur puissance. »

C'est qu'elles devraient préserver leur rente de situation supposée qui leur permettrait de prélever de juteuses commissions de placement : « Qui nous dira jamais le total des remises, des primes, des sommes de toute nature touchées par les banques pour les opérations d'emprunt et d'émission de bons du Trésor ou bons de la Défense nationale? Comme il serait intéressant de le connaître!... »³⁹ Bref, « de tout ce qui précède [quelques faits glanés sur la place publique sans enquête supplémentaire et juxtaposés], il ressort nettement que la République est livrée, pieds et poings liés, à la Grande Banque. Celle-ci dépouille l'État de son crédit, puis accapare ce crédit pour des fins égoïstes. Et exerce enfin sur la démocratie une domination et un chantage permanents. »⁴⁰

Cette pression se serait enfin déployée en 1930-1932 quand l'État se trouve contraint de voler au secours de banques défailtantes (BNC, Banque d'Alsace-Lorraine) en engageant les fonds du Trésor lui-même afin de faire face au remboursement des dépôts de clients affolés par l'ambiance de ruée. Or nombre de critiques, dans la

presse et au Parlement, dénoncent cette intervention par laquelle l'État, dans l'urgence d'une situation préélectorale, se serait substitué à la communauté bancaire qui aurait dû agir par elle-même pour sauver des confrères menacés et les intérêts des déposants ou des créanciers. L'on reproche à l'État d'avoir apporté des fonds à la Banque d'Alsace-Lorraine alors que le principal bénéficiaire de ce sauvetage s'avère indirectement le CIC, dont le groupe de banques filiales récupère la Banque d'Alsace-Lorraine en se partageant son réseau : il y aurait eu collusion entre les puissances publiques et bancaires.

Le débat qui se noue à la Chambre des députés le 27 novembre 1931 est révélateur du malaise qui surgit dans plusieurs milieux ; le ministre des Finances depuis janvier, Étienne Flandin, doit se justifier lui-même et justifier l'action de son prédécesseur Louis Germain-Martin, devant l'offensive des députés de l'opposition, menés en particulier par Vincent Auriol⁴¹. La presse dénonce « le scandale des banques renflouées par l'État⁴² », « les requins de la finance »⁴³ : les liquidateurs se soucieraient peu de la créance de l'État et avantageraient les banques prenant en charge les actifs sains des établissements déconfits : « des prix de cession dérisoires » auraient été accordés au CIC pour la reprise de la Banque d'Alsace-Lorraine ; or, « nul n'ignore que dans cette maison, les disciples d'Ignace de Loyola ont leurs grandes et petites entrées. C'est par excellence la banque des Jésuites »⁴⁴, ce qui choque en pleine victoire électorale du Cartel des gauches. « Dans deux ans, quand le CIC rendra des comptes à l'État, il pourra démontrer que la liquidation de la Banque d'Alsace-Lorraine s'est soldée par zéro. Il conservera tout le puissant réseau d'agences de la Banque d'Alsace-Lorraine et de la Banque privée. Quel banditisme ! »⁴⁵

Cette offensive débouche dès la législature 1932-1936 sur la constitution d'une sous-commission présidée par le député Malvy qui, sous l'égide de la commission des Finances, publie le 26 juin 1936 – après les élections suivantes – le rapport de Petsche « tendant à inviter le gouvernement à étudier les mesures propres à assurer le recouvrement de la créance de l'État sur la BNC et à sauvegarder les intérêts moraux et matériels de l'industrie cinématographique en France »... Et ce n'est que sous le Front populaire que débouchent certaines poursuites judiciaires : en décembre 1937, un arrêt de la Cour d'appel de Colmar condamne à un an de prison Bauer et Marchal, banquiers vedettes des années vingt, constructeurs du groupe reliant la Banque Bauer-Marchal, la Banque d'Alsace-Lorraine et la Banque privée ; c'est « l'épilogue judiciaire d'un duo de pirates »⁴⁶.

Par conséquent, les événements de 1923-1926 laissent l'impression d'une domination occulte des banques sur la vie politique, avant que les faits de 1930-1934 ne fassent croire à une collusion entre les banquiers et les gouvernants. Quoi qu'il en soit, la perception du monde de l'argent par l'opinion ne peut être que troublée par cette succession d'apparentes évidences.

C. Les banques malfaisantes

En outre, le thème du cosmopolitisme bancaire revient à la mode au tournant des années trente quand les flux d'argent entre Paris et les places étrangères grossissent : « Le Crédit lyonnais et ses émules, en mai 1930, avaient placé un total de vingt milliards de francs en Allemagne, argent des dépôts, répétons-le, argent confié à court terme ou à vue et qui se promène. D'autres, qui boudent Berlin, prêtent sur nantissement aux spéculateurs américains ; ils aident la Royal Dutch, la Standard Oil ou d'autres puissances internationales. Mais ils se garderaient comme de la peste d'aider ou d'encourager un Français [...]. C'est avec les capitaux drainés par les dépôts que les producteurs allemands prennent des commandes en France même. »⁴⁷ Chastanet lui aussi relance les critiques contre les flux d'argent vers l'étranger, il veut « combattre l'évasion des capitaux »⁴⁸ et dénonce une fois de plus le manque de patriotisme des banques, d'ailleurs en évoquant des événements d'avant-guerre... La découverte par l'opinion et la presse engagée de l'ampleur des placements à court terme effectués par les banques en Allemagne en 1929-1931 rend plus aiguës les critiques qui, si l'on adopte un raccourci évocateur, sont choquées que l'argent des Réparations soit reparti au-delà du Rhin... « Deux milliards et demi aux Anglais... Des capitaux aux Autrichiens... Des crédits aux Hongrois... Un emprunt allemand... Des prêts à la Roumanie, à la Yougoslavie, etc. Nous sommes les banquiers de l'Europe. Si seulement 10 % de cette manne pouvaient tomber dans le désert de l'économie française... Mais, bien sûr, pour participer au miracle, il ne suffit pas d'être dans le désert. Encore faut-il être hébreu... Paris sera demain la première place financière de l'Europe. Non plus de France. La France est le banquier du monde. Mais les Français n'ont plus de banquiers »⁴⁹, publie la [pourtant sage] revue *Banque* en octobre 1931...

Comme avant-guerre, l'on rappelle alors les déficiences supposées des banquiers dans l'exercice même de leur métier. Ils continueraient à négliger les PME provinciales d'autant plus que le processus de concentration au profit des grands établissements de crédit se serait encore accentué dans les années 1920-1930. « A part quelques banquiers de province qui se firent un devoir de contribuer au développement des richesses de leurs régions, nous ne trouvons pas chez nos hommes d'argent et de banque des vues larges et des conceptions hardies. Leurs projets ne sont point conçus dans un intérêt général, mais bien dans un esprit médiocre et égoïste. C'est la théorie du moindre effort et du moindre risque qui l'emporte. »⁵⁰

On leur reproche notamment d'avoir éliminé les formes prolongées de crédit, les découverts en blanc sur deux ans environ, les avances durables, qui étaient supposées être l'apanage des banques provinciales absorbées ou bousculées par les banques parisiennes dans les années vingt, puis écrasées par la crise en 1930-1935. Cette croyance dans la rétention de crédit a traversé la guerre puisqu'un colloque de 1951 a repris cet antienne : « *The bankers starved small French enterprises. They consistently denied them*

credit on the grounds that they were poor risks. They argued that enterprises controlled by a single family could not be trusted to have efficient management, and that the secrecy traditional in French business life made it impossible to obtain accurate and necessary information on production and accounting method. »⁵¹

Même les intervenants les plus modérés, qui reconnaissent l'exigence de liquidité des banques, ne peuvent que déplorer cette insuffisance du crédit, comme les soixante-quatre députés qui proposent en 1932 l'institution d'un Office national du crédit commercial et industriel : « Les banques dispensatrices de crédit se trouvent dans l'obligation de disposer d'importantes liquidités, puisque l'argent qu'elles ont dans leurs caisses leur vient de déposants qui, à chaque instant, peuvent réclamer leur avoir. Elles ne peuvent donc – c'est de toute évidence, et l'on ne saurait leur en faire grief – accorder à toute la clientèle qui les sollicite les découverts dont elle les font bénéficier en période calme. Elles limitent les crédits à un moment où l'intéressé en a le plus besoin. Ainsi ce dernier prend figure d'un monsieur à qui on offrirait un parapluie par un jour de beau temps pour le lui retirer aussitôt l'apparition des premières gouttes de pluie. »⁵²

Cette capacité de nuisance des banques devient un lieu commun de la presse⁵³, de la « classe politique », des milieux professionnels (chambres de commerce, journaux de syndicats professionnels, etc.), un peu comme si l'enlèvement dans la dépression était le résultat de cette politique d'abstinence des banques, ainsi placées au cœur des polémiques et surtout des rancœurs des victimes de la crise.

Ce mécontentement diffus trouve à s'alimenter enfin dans le krach des brasseurs d'affaires mi-banquiers mi-financiers qui ont animé une bonne partie de la vie bancaire de la seconde moitié des années 1920 avant de s'effondrer : Vincent, le patron de la BNC, du Comptoir Lyon-Alemand et des Forges et aciéries de Firminy, mais surtout Bauer et Marchal, constructeurs d'un vaste groupe bancaire, et bien sûr Oustric, dont la sombre image de marque dessinée par l'Histoire ne doit pas faire oublier l'envergure bancaire. Tous confondus dans la mémoire avec un vulgaire Stavisky, ils ont contribué, par leur chute, à compromettre la réputation des banquiers, que l'opinion a pu confondre avec des « aventuriers », des escrocs ou, du moins, des spéculateurs. C'est « Oustric et Cie »⁵⁴. L'affaire Oustric fait d'abord chuter le gouvernement Tardieu le 25 novembre 1930 car le débat parlementaire a souligné la nécessité de défense de l'épargne : le gouvernement doit alors accepter que se constitue la première commission d'enquête parlementaire créée depuis 1913 (pour l'affaire Rochette), et depuis 1924 (pour la recherche de l'existence de fonds électoraux suspects). Consacrée à l'affaire Oustric, elle est conduite par Louis Marin, de la droite parlementaire, et deux hommes y jouent un rôle déterminant, Mandel, pour le centre-droit, et Renaudel pour la SFIO.

Les auditions qu'elle organise sont nombreuses et fouillées, en un magnifique exemple d'investigation collective publique : le gouverneur de la Banque de France, de hauts fonctionnaires des Finances, des dirigeants de la banque centrale, des hommes

politiques, comparaissent devant elle, tandis que la presse rapporte largement les étapes de cette instruction. Or, le 25 mars 1931, elle décide de renvoyer devant la Haute Cour quatre hommes politiques dont le prestigieux Raoul Péret, ministre clé de plusieurs gouvernements et destiné aux plus hautes fonctions. La banque, symbolisée par Oustric, semble alors avoir gangrené les sommets de la République, même si la Haute Cour vote⁵⁵ l'acquittement des accusés le 23 juillet 1931.

Au fur et à mesure que ces « affaires » se déclenchent, la presse d'opinion ou la petite presse financière s'est déchaînée contre le monde de l'argent : « Il n'y a pas de scandale Lévy [à propos d'une société financière effondrée], mais le scandale permanent d'un régime où l'État est au service des manieurs d'argent. C'est qu'en effet, en remontant aux sources des affaires Lévy, on trouve de grands établissements bancaires. Il y a le scandale de la féodalité bancaire qui, par les moyens légaux ou illégaux, draine l'épargne française. En réalité, l'escroc Lévy n'était que l'homme de paille de quelques grandes banques, en premier lieu du Crédit lyonnais⁵⁶. » *L'Humanité* peut déployer son talent de polémiste en dénonçant « le Panama 1930 », les « forbans », les « oustricards », « les spéculateurs et les affameurs » : « ça ressemblait à une véritable bataille d'asticots sur un morceau d'ordures puantes. »⁵⁷ *L'Action française*⁵⁸, *À l'écoute de la finance*, *Le journal du voleur de portefeuille*, *Crapouillot*⁵⁹, etc. lancent des bordées sur un régime où la connivence entre la banque, l'État et la classe politique semblent si intime, d'autant plus que le jeu des élections de 1932 et 1936 et de la recomposition récurrente de la majorité parlementaire amplifie les controverses. C'est « la danse sur le volcan »⁶⁰.

Cependant, des vulcanologues veillent et tentent d'endiguer les coulées de lave déclenchées par les crises des banques. Le mot d'ordre de l'époque, surtout dans la seconde moitié des années vingt, est « la protection de l'épargne » face « à la finance secrète, génératrice de troubles et de ruines »⁶¹ : comment préserver les dépôts confiés à une banque ? Comment éviter la souscription par l'épargnant « gogo » de titres surévalués et même artificiellement émis ? « Les épargnants sont continuellement dupes. Leurs économies semblent attirées comme par un aimant dans les coffres dorés de sociétés douteuses pour le plus grand et l'unique profit des administrateurs. C'est presque une loi naturelle. »⁶² Plus que des prises de position idéologiques, c'est le souci de préserver l'ordre public – face au mécontentement des déposants, épargnants et électeurs – et la morale – car, aux yeux de la « France des petits » que pensent représenter les partis modérés et le parti radical, il est immoral que de petits épargnants perdent leurs économies – qui motive ces projets d'intervention de la loi.

Par surcroît, une tradition de gauche se constitue depuis le milieu des années vingt en faveur d'un tel interventionnisme, avec une succession de propositions de loi déposées par les partis de gauche. Les socialistes, conduits par Spinasse, Blum, Auriol, Bonin, etc. envisagent « la réglementation et le contrôle des banques », contre « les banquiers marrons » mais aussi contre les grands établissements de crédit, en reprenant

les arguments développés par leur collègue Chastanet dans son ouvrage : « Il importe de souligner le développement considérable de ce que l'on appelle la Haute Banque, Crédit lyonnais, CNEP, Société générale. Ces grands établissements monopolisent à peu près tout le crédit de la nation. Et ce n'est un secret pour personne que les trois banques citées plus haut s'entendent parfaitement et constituent une sorte de consortium [...]. La Haute Banque n'est plus composée de quelques gros personnages – comme autrefois les Rothschild, les Fould, mais bien de sociétés anonymes puissantes. Financiers, banquiers, boursiers forment une chaîne redoutable en laquelle le pays est enserré et avec laquelle il pourrait fort bien être étranglé [...]. Les grandes banques s'efforcent de monopoliser tout le crédit, et dans ce but elles n'hésitent jamais à employer leur puissance [...]. Naturellement, le commerce et l'industrie en souffrent. Nul n'ignore que la plupart de nos entreprises – petite et moyenne industrie – se trouvent dans une situation critique par suite des nombreuses crises qu'elles ont dû traverser. Or nul n'ignore également que, pour toutes ces entreprises locales ou régionales, les guichets des établissements de crédit sont fermés [...]. Le consortium a tout loisir pour nous narguer : « Périssent toute l'industrie française, pourvu que nos caisses s'emplissent! »⁶³. » Déjà, à cette époque, l'idée d'un Conseil supérieur des banques est lancée par les socialistes.

Après le retour de Poincaré au pouvoir et la stabilisation du franc, la majorité, soucieuse de réformisme rationalisateur, cherche à guérir durablement le marché de l'argent de ses excès : un vaste débat s'ouvre sur la protection de l'épargne et l'éventualité d'une régulation de la branche bancaire. Hors de la majorité, le courant de gauche reprend et élargit ses propositions. Désormais rallié à l'idée d'une intervention publique, le parti radical-socialiste conçoit la proposition de loi Daladier en décembre 1928 ; modeste, il vise surtout à la protection de l'épargne : surveillance fréquente des comptes des banques, gestion de la profession de banquier par une sorte de conseil professionnel – un peu comme le Conseil de l'Ordre créé pour les médecins dans les années quarante. Les socialistes, avec le projet Auriol-Moch, reprennent leur projet de 1925 et l'idée de bâtir un Conseil supérieur des banques, Bourses et sociétés, contre « l'immoralité chaque jour plus profonde des mœurs financières ».

4. Paysage d'après-crise : les critiques rétrospectives

L'arrivée au pouvoir de la gauche en 1936 libère à nouveau les critiques : les majorités de droite, de centre-gauche ou de « concentration républicaine » précédentes sont toutes condamnées par cette victoire, qui permet au Front populaire d'engager une réflexion sur le destin de l'économie et donc sur l'efficacité du système bancaire, au-delà donc des simples anathèmes des années antérieures.

A. Vers l'économie bancaire dirigée

La commission des Finances de la Chambre des députés charge alors une sous-commission spéciale et le Conseil national économique de monter une vaste commission de la réorganisation du crédit. Sur la base d'un questionnaire précis – dont les questions clés sont : « Quels sont les besoins de l'économie française en matière de crédit? Comment est-il actuellement donné satisfaction aux besoins du crédit? » -, l'on procède à une enquête par correspondance et à l'audition de multiples responsables professionnels, tant des banquiers, comme Ardant, dirigeant de la Société générale, que de leurs clients chefs d'entreprise.

Les reproches portent d'une part sur le laxisme de banquiers qui auraient manqué de discernement dans la distribution de crédit à des entreprises mal gérées ou connaissant une croissance mal assise sur des structures financières équilibrées et, d'autre part, sur la rétention qu'ils auraient montrée dans l'octroi des prêts nécessaires aux entreprises. Les témoins et les conclusions du rapport s'en prennent aussi à l'irresponsabilité dans le placement des valeurs mobilières, à l'insuffisante protection de l'épargne.

Ces critiques de 1936-1937 aboutissent à redonner leur actualité aux projets d'interventionnisme public dans l'économie bancaire. Sans reprendre ici les analyses complètes de Claire Andrieu, ils visent d'abord à des mesures techniques qui permettraient de réguler le marché de l'argent bancaire : exigences strictes pour la présentation des bilans et des comptes bancaires, mise sur pied de coefficients de liquidité et de solvabilité, garantie interbancaire des dépôts⁶⁴, surveillance de la qualité des emprunteurs par la collecte de leurs bilans et de leurs comptes.

Un second bloc de projets réunit ceux qui veulent consacrer la prépondérance de l'intérêt général sur les intérêts bancaires privés : au simple « contrôle du crédit » s'ajouterait ou se substituerait la « nationalisation du crédit »⁶⁵. En effet, le projet de l'Union des techniciens socialistes de janvier 1936 est révolutionnaire puisqu'il prévoit la création d'une seule grande banque de dépôts regroupant les succursales de la Banque de France et des établissements de crédit, mais aussi les Comptes chèques postaux et les Banques populaires! Une Banque d'investissement se substituerait aux banques d'affaires. Lui aussi audacieux, le plan de la CGT⁶⁶ réunifiée de 1936 prône la nationalisation du crédit, car « les banques [seront] placées désormais au service de la Nation », ce qui suppose à l'évidence que ce n'aurait pas été le cas entre 1919 et 1935.

Deux institutions émergent alors dans ces projets : la Banque de France et l'Institut national du crédit qui regroupe les agences des divers établissements de dépôts. « Grâce à ce nouvel organisme, on arriverait à la rationalisation externe des banques en mettant fin au scandale permanent qu'est la présence dans un même quartier ou une même localité de cinq ou six succursales d'établissements de crédit » : la concurrence interbancaire est ainsi jugée stérile alors qu'elle est la clé de voûte du système libéral que nous devons étudier dans cette thèse. Des banques corporatives spécialisées, plus ouvertes

aux besoins des sociétés, les combleront sans déflation du crédit, tandis que des banques privées subsisteront mais sous un étroit contrôle de leur bilan et de leurs participations et avec l'engagement d'assurer leurs dépôts et de garantir pendant dix ans les émissions de valeurs mobilières qu'elles réalisent. L'arrivée au pouvoir d'Auriol, animateur de la proposition de loi de 1929, au ministère des Finances, l'influence de Jules Moch ou d'André Philip⁶⁷, semblent inéluctablement ouvrir la voie à de telles réformes et condamner l'économie bancaire libérale, comme le symbolise la réforme de la Banque de France, votée par la Chambre dès le 16 juillet 1936 et par le Sénat le 23 juillet : face aux 430 et 196 voix de la gauche, n'y aurait-il plus que 111 députés et 77 sénateurs pour défendre le libéralisme bancaire ?

B. Un ultime plaidoyer en faveur du libéralisme bancaire

Bien sûr, les banquiers plaident en faveur de l'efficacité de leurs sociétés face aux attaques de la gauche et au courant d'opinion qui les agrège aux responsables de la dépression économique. Un argumentaire précis est défini qui tend à démontrer point par point les qualités du système bancaire libéral, tout en participant aux propositions de réformes techniques ponctuelles, comme la création d'un marché monétaire structuré (*open market*). « Les banques françaises ont montré qu'elles pouvaient s'adapter à l'évolution économique du monde moderne ; elles se sont efforcées de satisfaire aux besoins que les modifications continues de la structure financière des entreprises réclamaient d'elles. Aussi, le système bancaire français n'est-il pas figé dans une organisation immuable. »⁶⁸ Ces idées sont d'ailleurs mises largement en circulation dans les revues lues par les élites professionnelles et politiques, comme la *Revue politique et parlementaire* ou la *Revue de Paris*⁶⁹, et dans des tirés-à-part amplement diffusés dans le cadre d'une campagne d'information feutrée.

« Avant la guerre, les transformations s'opéraient lentement, selon la cadence modérée des moyens de production ; depuis la guerre, cette évolution s'est poursuivie, correspondant aux nécessités nouvelles d'un monde en pleine transformation. On pourrait citer de nombreux exemples d'initiatives au moyen desquelles les banques ont répondu à la plupart des besoins qui se sont manifestés pendant la période d'après-guerre. »⁷⁰ Ardant évoque alors la Banque nationale française du commerce extérieur, le Crédit national et l'Union industrielle du crédit, la Banque française d'acceptation, les caisses de liquidation d'affaires en marchandises, le crédit commercial à moyen terme, l'assurance-crédit, etc. De plus, « l'organisation de leurs guichets leur a permis d'atteindre toutes les couches de l'épargne. Elles ont enfin joué un rôle prépondérant dans l'émission de tous les emprunts du Trésor et des collectivités publiques. »⁷¹

Au-delà des arguments précis qu'il présente pour démontrer l'efficacité des banques dans l'exercice de leurs différents métiers, Ardant complète ce plaidoyer *pro domo* par l'évocation de la solidité des banques françaises face au krach occidental, contrairement

à la situation américaine ou germanique. Il conclut à « la supériorité de l'organisation bancaire de l'Angleterre et de la France ». « Il faut se demander si la France doit chercher un enseignement auprès des pays qui sont plutôt venus prendre exemple chez elle et où les nouvelles règles de contrôle, parfois très poussées, n'ont pas encore été soumises à l'épreuve du temps. La réglementation des banques ne pourrait être, dans notre pays, que la confirmation des principes appliqués depuis longtemps déjà et dont l'observation spontanée est à la base de notre organisation bancaire et de sa résistance à la crise. »

Si le rapport final du Conseil économique reprend nombre de conclusions techniques présentées par les différents intervenants professionnels et propose des réformes ponctuelles aisément réalisables dans un relatif consensus, il se veut assez critique dans son ensemble vis-à-vis des banques, jugées trop timides, ce qui explique la rédaction d'un rapport parallèle rédigé par « la minorité », en fait par les banquiers. Face aux reproches les accusant de rétention de crédit face aux PME, leur argument est simple : « Nous ne prétendons pas que dans des cas déterminés, certains refus de crédit n'aient pas été la conséquence d'erreurs d'appréciation. Mais la concurrence qui joue entre les banques limite la portée de ces excès de rigueur accidentels : il serait bien invraisemblable, en effet, que les divers établissements commettent tous la même erreur. Les conséquences d'un refus injustifié seraient autrement graves si la distribution du crédit était confiée à un organisme unique. »⁷²

Une fois de plus, l'argument suprême est présenté, l'efficacité de l'économie bancaire concurrentielle, ce qui confirme la logique de cette partie. Ardat ne peut que s'indigner des projets d'étatisation du crédit, comme l'indiquent ses dossiers préservés à la Banque de France : « Il semble donc que les projets de réorganisation du crédit sont appelés à contenir deux réformes fondamentales : le crédit dirigé et le contrôle bancaire. On peut voir facilement quelles seraient les conséquences de cette double mainmise de l'État sur le crédit »⁷³ puisque, aux yeux d'Ardat, la seule solution à une politique contredisant le libéralisme, serait « l'autarcie économique ». Au contraire, « à la vérité, tant que l'économie est libre, il semble que le banquier soit mieux outillé que quiconque pour discerner les entreprises qui méritent et celles qui ne méritent pas de crédit. Sur la plupart des affaires, il possède une donnée sérieuse : le papier qu'il escompte. Ses agents locaux qui sont nombreux le renseignent assez bien sur la moralité et les capacités des chefs d'entreprises [...]. Dans la mesure où la banque reste une industrie [...], la banque moderne remplit admirablement son office et la puissance publique ne serait sans doute pas bien inspirée si elle venait à briser sans motif sérieux un instrument d'une trempe aussi délicate et qu'il n'est pas certain qu'elle puisse rapidement remplacer »⁷⁴. « De fait, on ne voit pas très bien comment, dans un système d'économie dirigée, des banques pourraient subsister, à moins de renoncer à l'initiative qui était leur raison d'être, en même temps qu'à la responsabilité où elles puisaient leur force. »⁷⁵ Initiative et responsabilité sont ainsi revendiquées par les banquiers : notre étude historique vise à analyser comment ils les ont assumées et mises en œuvre.

5. L'enjeu des années 1919-1935

Face aux polémistes, aux détracteurs du système libéral lui-même, les banquiers sont précisément confrontés à leur responsabilité. La période des années 1919-1935 apparaît rétrospectivement comme la dernière où ils peuvent déployer leurs libres initiatives et prouver que le libéralisme bancaire est efficace. Au sortir de la guerre, ils doivent faire leurs preuves, montrer à la nation que les critiques des années 1907-1911 ne sont pas justifiées, que, une fois l'hypothèque du financement des PME – les petites et moyennes entreprises – levée grâce à la création des Banques populaires, ils peuvent contribuer à l'effort de redressement national. C'est que le métier de la banque est le seul métier où les professionnels doivent sans cesse véritablement prouver leur légitimité; ni la France des paysans, ni même les industriels – mis à part les « marchands de canons » ou certains maîtres de forges proches d'eux – n'ont à remettre en question leur utilité sociale, leur « nécessité », alors que les banquiers sont sans cesse confrontés à une remise en cause de leur rôle – parfois jusqu'au bûcher, si l'on évoque les Templiers...

A. Une légitimité retrouvée

Par chance, dans l'immédiat après-guerre, ils bénéficient d'une légitimité renouvelée, car ils ont fait oublier – ou du moins ils ont entamé une forte reconquête de l'opinion – toutes leurs lacunes supposées et l'affaire du moratoire des dépôts de 1914 en contribuant massivement à l'effort de guerre et de redressement. Leur action essentielle au service du placement des grands emprunts de guerre et de libération leur confère une stature indéniable. L'on oublie pour un temps les placements en valeurs étrangères, russes ou « à turban », et les polémiques sur leur toute-puissance, car leur force même explique la mobilisation de l'épargne nationale. Pendant quelques années, les banques peuvent reconstruire leur image de marque implicite par leur activité de banque d'épargne et par les affiches annonçant les émissions des titres publics⁷⁶.

« En avant, armée de l'épargne, c'est pour la patrie » : billets de banque et pièces sont offertes à Marianne tricolore, tandis que *La Marseillaise* de Rude fournit l'objectif de cette collecte (emprunt de 1918) et que Rouget de Lisle vient ajouter la gloire de l'hymne patriotique au renom de la Société marseillaise de crédit. L'argent prend un sens : c'est la banque au combat; la République ailée vide la corne d'abondance remplie par le CIC pour épauler la progression des soldats (emprunt de 1918). Le nom du CCF est associé à l'image des « poilus » et *tommies* au front (emprunt de 1918). Quant à la BNC, créée en 1913 précisément parce qu'on accusait son réseau en « France de l'intérieur » d'appartenir à une banque germanique, le Comptoir d'escompte de Mulhouse, alors en Alsace allemande et contraint par la germanisation d'adopter l'enseigne Mülhauser Diskontogesellschaft, elle lie son nom à celui du général Foch (emprunt de 1918). Les affiches du Crédit lyonnais et de la Société générale laissent entrevoir l'idée

2^{ME} EMPRUNT DE LA DEFENSE NATIONALE



SOCIÉTÉ MARSEILLAISE DE CRÉDIT
4, RUE AUBER, PARIS 75, RUE PARADIS, MARSEILLE

À L'APPEL DE ROUGET DE L'ISLE

Souscrivez À L'EMPRUNT DE LA LIBÉRATION

Allons donc enfants de la Patrie, allez achever de libérer les peuples des dernières fureurs de la force immonde
(S. Clémenceau)

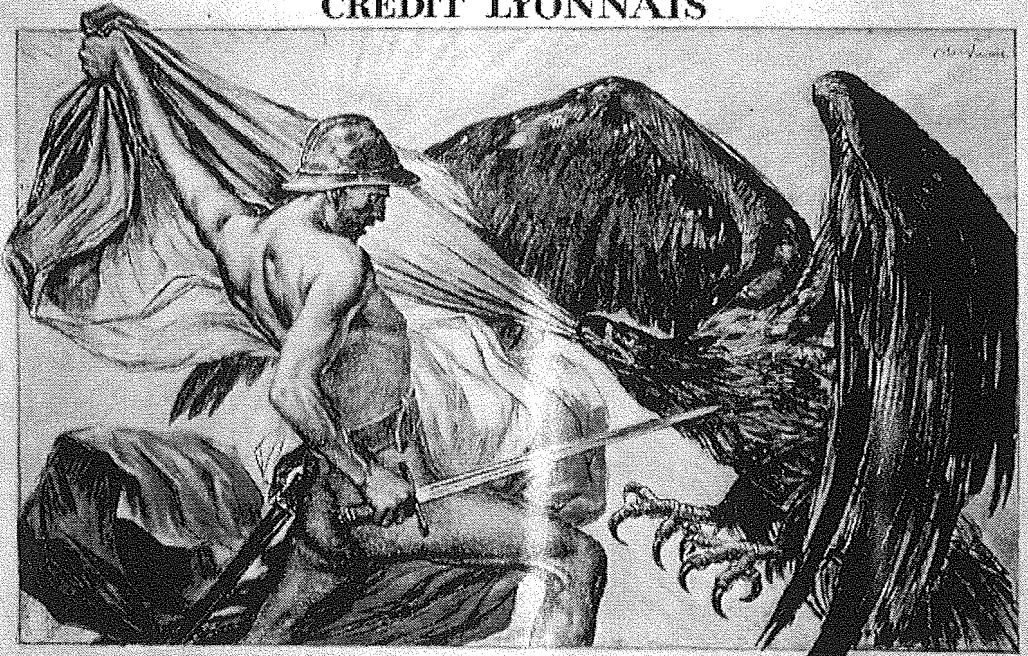
DEVIAMBÉZ - PARIS 1918 12 105

aidez-moi!!

LES SOUSCRIPTIONS À L'EMPRUNT NATIONAL SONT RECUES À LA
BANQUE NATIONALE DE CRÉDIT

1918 12 105

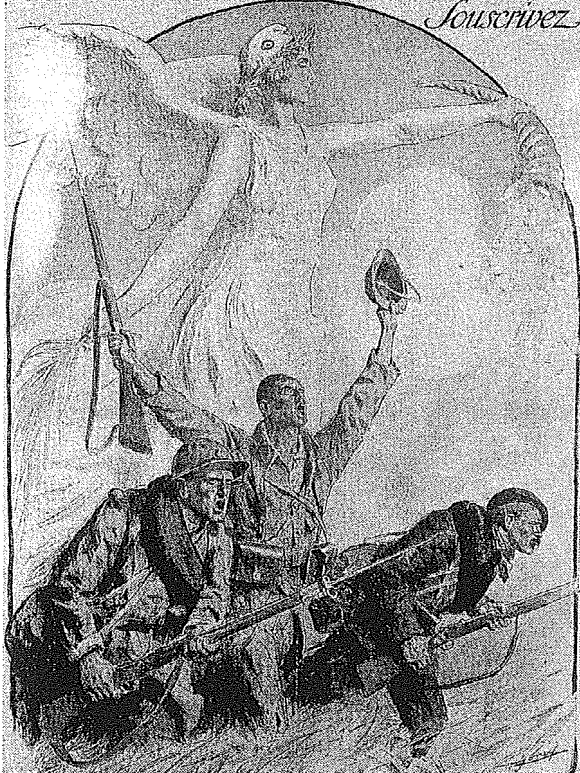
CRÉDIT LYONNAIS



SOUSCRIVEZ AU 4^e EMPRUNT NATIONAL

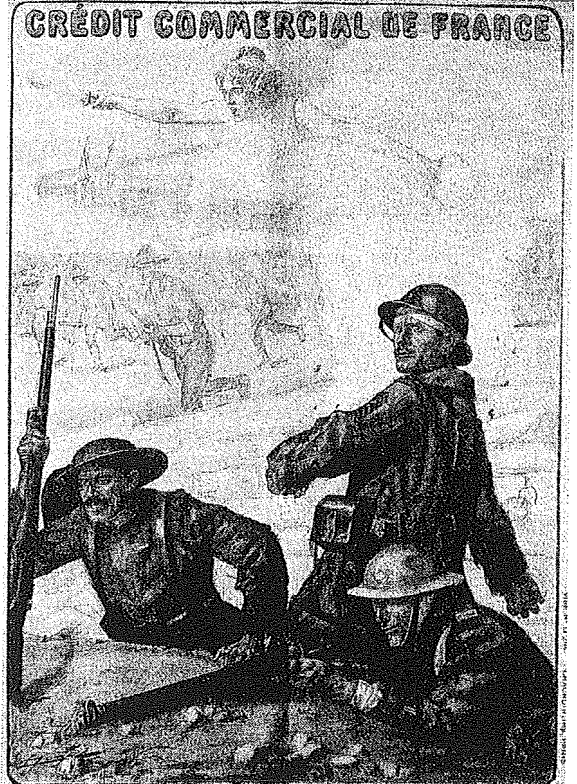
EMPRUNT DE LA LIBÉRATION

Souscrivez



S^o G^o DE CRÉDIT INDUSTRIEL & COMMERCIAL
66, RUE DE LA VICTOIRE - PARIS

CRÉDIT COMMERCIAL DE FRANCE



4^e Emprunt de la Défense Nationale. 1916
SOUSCRIVEZ POUR LA VICTOIRE
ET POUR LE TRIOMPHE DE LA LIBERTÉ

...il faut maintenant
souscrire
à l'Emprunt

HONNEUR
ET
PATRIE

LA NORMANDE
LE BOURGOGNE
LE CHAMPAGNE
LE LINGON
L'ARTOIS
L'ARGONNE
L'ALSACE
LA SOUTHERN
L'ALSACE

CRÉDIT DE L'OUEST
13, B. Haussmann, PARIS

Pour le suprême Effort

EMPRUNT NATIONAL
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

BANQUE FRANÇAISE
EXPOSÉ DE 1904
17, RUE SCRIBE
PARIS

SOUSCRIVEZ
à l'EMPRUNT
de
LA LIBÉRATION

ET LA
VICTOIRE EST À NOUS

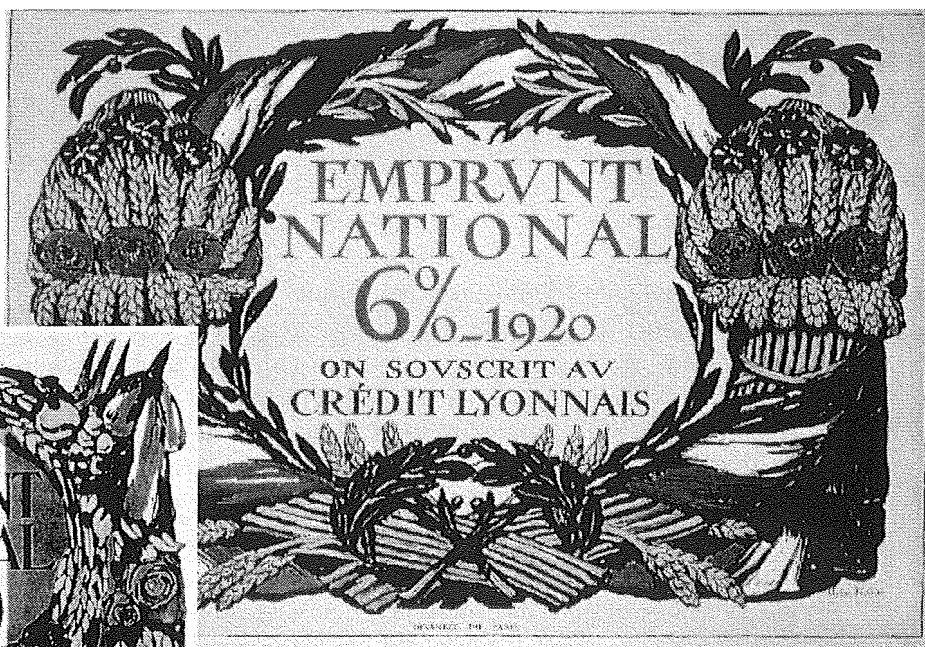
Pour le Drapeau!
Pour la Victoire!

SOUSCRIVEZ A L'EMPRUNT NATIONAL
LES SOUSCRIPTIONS SONT REÇUES A PARIS ET EN PROVINCE
BANQUE NATIONALE DE CREDIT

du banquier-soldat⁷⁷ qui affronte l'aigle allemand (emprunt de 1918), en une purge de tous les fantasmes d'avant-guerre qui imaginaient la banque française inféodée à la finance cosmopolite d'influence germanique.

La Banque française peut par conséquent se draper de tricolore, comme la BNC (emprunt de 1917) et le Crédit de l'Ouest (emprunt de 1918). Lors de l'emprunt de 1920, la BNC et le Crédit lyonnais peuvent identifier leur nom aux lauriers de la victoire et aux couleurs de la Nation. D'ailleurs, l'internationalisme tant reproché au Crédit lyonnais sert maintenant en fait le rayonnement de la liberté dans le monde (emprunt de 1917). La victoire des Alliés est aussi celle des banquiers : le soldat allemand croule sous le poids des sacs d'argent rassemblés par la Banque industrielle de Chine, la tirelire de l'enfant recueillie par le Crédit du Centre a permis de forger un canon ; enfin, la BNC se sent pleinement partie prenante dans la préparation prémonitoire du futur défilé de la Victoire sous l'Arc de Triomphe. Les banques ont permis elles aussi, à leur place à l'arrière certes mais avec dynamisme – d'ailleurs nombre d'employés de banque mobilisés sont renvoyés dans leur guichet à l'occasion de l'émission des grands emprunts pour participer à l'effort de collecte, jugé aussi important donc que leur présence au front –, que la France récupère l'Alsace-Lorraine. La Société générale incite à souscrire à l'emprunt de 1917 en touchant la fibre familiale – faire revenir le père en hâtant la victoire – et patriotique, par la présence de la poupée alsacienne dans le lit de la fille blottie contre sa mère. La Banque d'Alsace-Lorraine ne manque pas d'associer son nom au retour de Strasbourg dans le giron français, tout comme le CNEP fait se retrouver une femme « de l'intérieur » et une femme alsacienne, avant que la Société centrale des banques de province ne rassemble plusieurs coiffes régionales autour de la coiffe alsacienne pour marquer la solidarité des banques régionales avec les banques alsaciennes réunies à la France.

Les banques semblent ainsi réintégrées sans conteste dans l'unité nationale ; par leur rôle dans la mobilisation de l'épargne, elles ont contribué à fédérer plus encore les classes sociales : les paysans puisent dans leurs réserves (affiche Banque de la Seine) et dans « Le bas de laine français » ; le paysan, l'ouvrière et le petit bourgeois citadin se pressent pour tendre leur argent, et une affiche d'un Syndicat financier va par conséquent jusqu'à oser réhabiliter le mot financier et même l'expression syndicat financier – qui rappelait le fameux consortium tant honni – en montrant un soldat faisant se tendre la main à un ouvrier forgeron et à un bourgeois en costume. Les banques ont pu reconstruire leur image de marque et améliorer sensiblement leur perception dans l'imaginaire des Français. C'est sur ces bases consolidées qu'elles s'engagent dans la préparation de la reconstruction du pays : la présence de leurs noms sur les affiches des emprunts d'après-guerre scelle plus encore ce contrat moral avec la nation qui prouve l'utilité collective des établissements de crédit. En drainant l'épargne, Paribas elle-même met son nom en jeu et se promet de faire grandir un poulbot désargenté ; le CNEP ne cache plus sa puissance ni la majesté de son Siège et en fait au contraire le levier de la réussite de son effort (emprunt de 1920).



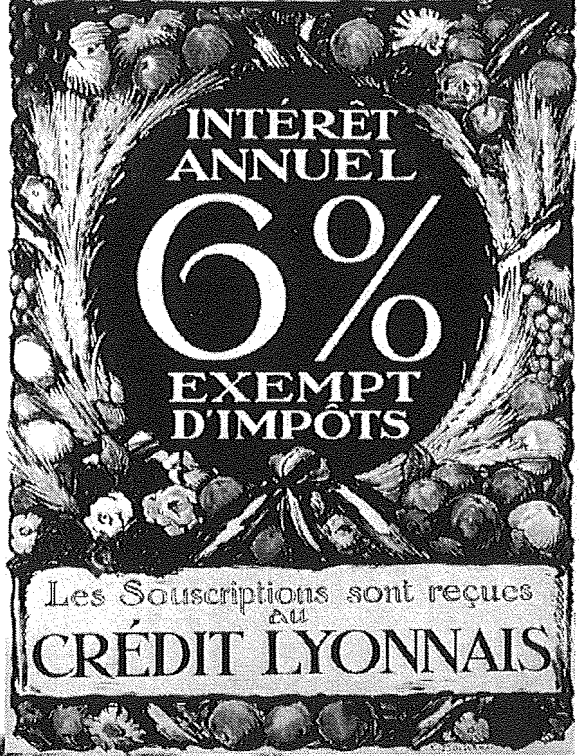
levain de la récolte prochaine; le Crédit du Nord trône au cou d'un charolais trapu; la Société générale veut transformer les champs de bataille en autant de terres fécondes, « la douce terre de France », tandis que le CNEP plante à la fois l'arbre de la liberté et le signal du redémarrage attendu de la croissance des productions; d'ailleurs, le Crédit lyonnais relie directement la récolte d'argent de l'emprunt de 1920 à la prochaine récolte de blé et de fruits. Par contre, faisant figure d'exceptions parmi leurs consœurs, la Société générale et Paribas ne manquent pas d'évoquer la France industrielle : la Générale associe dans son affiche de 1920 les laboureurs de la terre et les ouvriers d'usines dressant fièrement leurs cheminées fumantes à l'arrière-plan, sous l'égide d'une Marianne triomphante et cocardière qui proclame la fertilité de l'argent et de la banque; Paribas fait marcher deux travailleurs vers la grue d'un port de commerce, le chevalet d'une mine et les cheminées d'une usine métallurgique ou d'une cokerie, l'un des deux personnages tendant le doigt et agitant sa chevelure tel le Dieu de Michel-Ange à la chapelle Sixtine.

EMPRUNT NATIONAL



SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

EMPRUNT NATIONAL
1920



INTÉRÊT
ANNUEL

6%

EXEMPT
D'IMPÔTS

Les Souscriptions sont reçues
au
CRÉDIT LYONNAIS



3-EMPRUNT
DE LA DÉFENSE NATIONALE
CRÉDIT LYONNAIS

Souscrivez

**BANQUE INDUSTRIELLE
DE CHINE**
74, rue St-Lazare
PARIS

**4^e
Emprunt
National**

EMPRUNT FRANÇAIS 5% 1916
SOUSCRIEZ POUR LA VICTOIRE
EN MARCHÉ
ET
ÉCRASEMENT FINAL



LE CRÉDIT DU CENTRE
ORLÉANS - BLOIS - CHARTRES

Beaugency, Chartreuse, Amboise, Romorantin, Noyen-sur-Layon, Vendôme

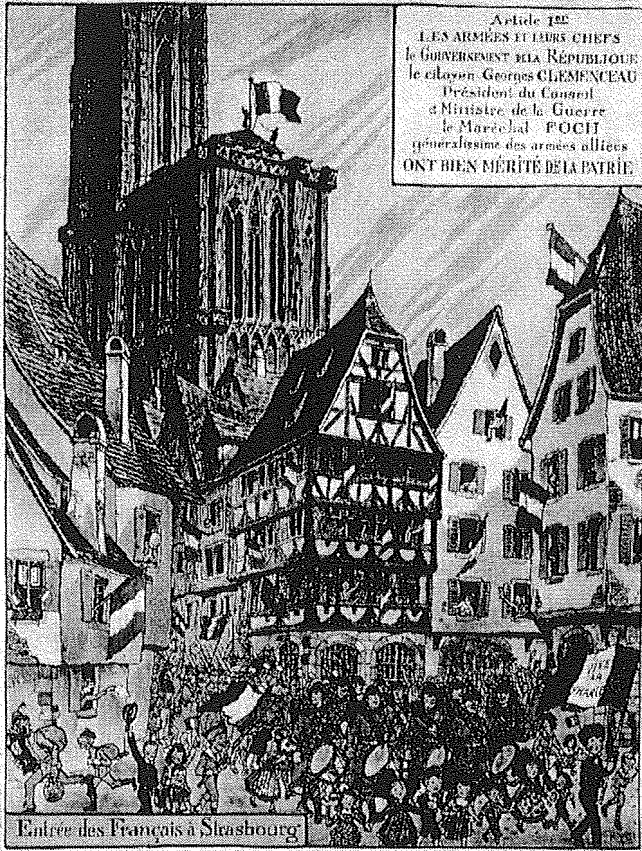
BOUEN	JURÉVAL	ORIGNY	TROYES
CHATELAIN	LEZ-TOURNAI	PERVILLE	VAUJOUR
CHATELAIN	LES-BOIS	CHATELAIN	CHATELAIN
CHATELAIN	CHATELAIN	CHATELAIN	CHATELAIN
CHATELAIN	CHATELAIN	CHATELAIN	CHATELAIN
CHATELAIN	CHATELAIN	CHATELAIN	CHATELAIN

*pour le triomphe
Souscrivez à l'emprunt national.*

LES SOUSCRIPTIONS SONT REÇUES A PARIS ET EN PROVINCE
À LA
BANQUE NATIONALE DE CRÉDIT

JEM

EMPRUNT DE LA LIBÉRATION
 ON SOUSCRIT à LA
BANQUE d'ALSACE et de LORRAINE



Article 102
 LES ARMÉES ET LEURS CHEFS
 le GOUVERNEMENT de la RÉPUBLIQUE
 le Citoyen Georges CLEMENCEAU
 Président du Conseil
 et Ministre de la Guerre
 le Maréchal FOCH
 généralissime des armées alliées
 ONT BIEN MÉRITÉ DE LA PATRIE

Entrée des Français à Strasbourg

à STRASBOURG Place de la Nueve bleue. à PARIS 4^e Place des Victoires
 COLMAR. ÉPINAL. METZ. MULHOUSE. NANCY. VITRY-LE-FRANÇOIS
Altkirch. Homécourt-Jeuf. Roserwaux. Saint-Dizier.
Cleppert en Argonne. Lubroque-Schirbuck. Neufchâteau. Saint-Marc-aux-Mines.
Commercy. Longny. L'arresbourg. Jully. Verdun.
 BALE et GENÈVE



Pour que vos enfants ne connaissent plus
 les horreurs de la guerre,
SOUSCRIVEZ
À L'EMPRUNT NATIONAL
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

SOUSCRIVEZ A LA **SOCIÉTÉ CENTRALE**
DE BANQUES DE PROVINCE
41 Rue Cambon, PARIS.

6^{ème}
EMPRUNT NATIONAL
1920

**COMPTOIR NATIONAL
D'ESCOMPTE DE PARIS**

**EMPRUNT
NATIONAL
1918**

Pour hâter la Victoire
et pour nous voir bientôt souscrire !

ON SOUSCRIT SANS FRAIS AU SIÈGE SOCIAL 14 RUE BERGÈRE A PARIS
ET DANS TOUTES LES AGENCES OU BUREAUX DE QUARTIER

**3^e EMPRUNT
de la DÉFENSE NATIONALE**



LE BAS DE LAINE FRANÇAIS

La **NOUVELLE RENTE FRANÇAISE** émise au prix de **68fr.60** pour **4fr.** de rente donne un **REVENU RÉEL** de **5.83%** est exempte d'impôt.

à l'ABRI de TOUTE CONVERSION PENDANT 25 ANS.

offre la chance d'une **PLUS-VALUE EN CAPITAL** de :

9.32% du versement quand le cours atteint	75%
16.61% du versement quand le cours atteint	80%
31.19% du versement quand le cours atteint	90%
45.77% du versement quand le cours atteint	100%

(au prix)



EMPRUNT NATIONAL
6% 1920
NET d'IMPÔTS

On souscrit sans frais à la
BANQUE de la SEINE
société Anonyme au Capital de 50.000.000 de Francs
24-28, Place Vendôme
Et dans ses Succursales & Agences

SCHYER, IMP. TOULOUSE-PARIS

EMPRUNT NATIONAL

SOUSCRIVEZ !



RESTEZ UNIS !

SYNDICAT FINANCIER¹⁴

EMPRUNT DE LA RENAISSANCE
SOUSCRIVEZ



CRÉDIT FRANÇAIS
PARIS. 52, 54, RUE DE CHATEAUDUN. PARIS

SUCCESSALES

LILLE - ROUBAIX - TOURCOING - VALENCIENNES - CAMBRAI - AMIENS

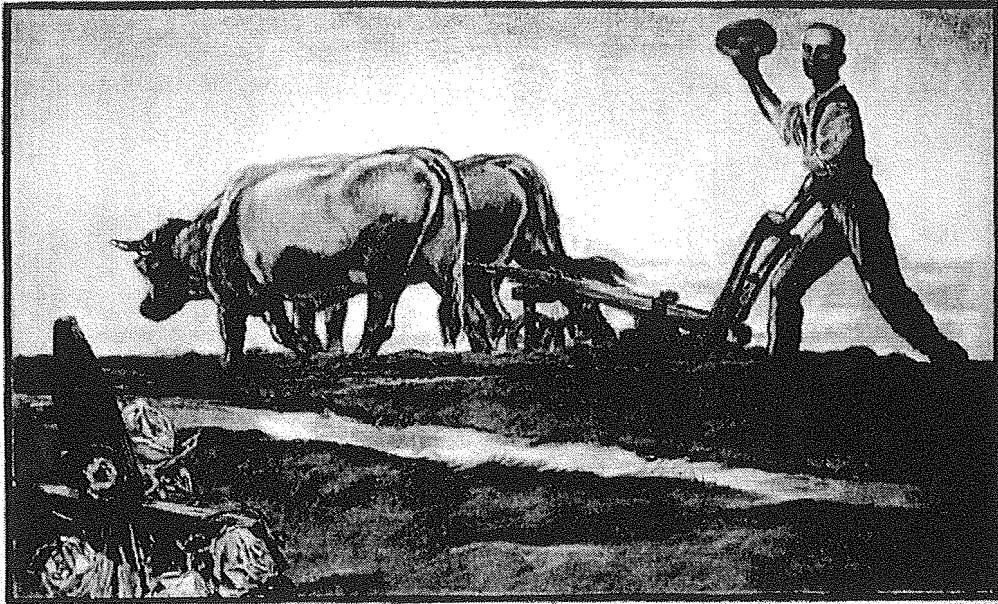
EMPRUNT NATIONAL 1920



Souscrivez
BANQUE DE PARIS ET DES PAYS-BAS

Paul Bon

CRÉDIT LYONNAIS EMPRUNT NATIONAL 1920



Terre de France

CRÉDIT LYONNAIS – *L'affiche pour la paix.*
« Lettre de France », tel est le titre de l'affiche qu'a composée pour le Crédit lyonnais le grand artiste de la guerre : Abel Faivre. Mais aujourd'hui le travail ne suffit pas, le laboureur, l'ouvrier, l'artisan ont le devoir tout comme le commerçant, l'industriel, le travailleur des professions libérales, d'apporter au pays le fruit de leur épargne et d'assurer ainsi à l'Emprunt nouveau un plein succès. Une grande pensée inspire et domine toujours les œuvres de l'artiste. Dans celle qu'il vient de composer et qu'il a baptisée : *Terre de France*, M. Abel Faivre montre le même soldat héroïque rentré sur sa

terre natale, se hâtant de rendre à la culture les champs qu'il aime. Terre doublement chère puisqu'elle contient la dépouille sacrée de nos morts et qu'elle va recevoir la semence des moissons futures. C'est auprès de l'ancienne ligne de feu, une aurore radieuse, symbole du temps nouveau, se lève, éclairant le sol tourmenté où le sillon va se creuser, et voici que le laboureur, croisant l'humble croix de bois fleurie aux couleurs françaises, salue d'un geste large la tombe de son frère d'armes. Son œuvre à lui n'est pas finie. Pour que nos morts ne soient pas tombés en vain, il sait que la France renaissante a besoin du travail de tous ses enfants.

EMPRUNT NATIONAL 1918



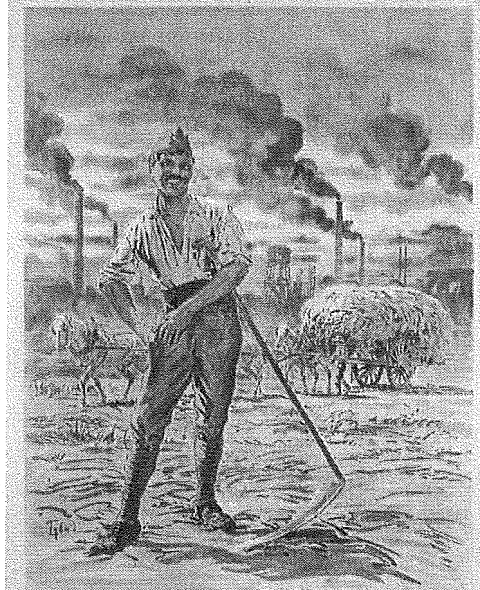
EMPRUNT NATIONAL 1920

*Prêtez à la France
pour qu'elle grandisse
dans le rayonnement de la Paix!*



ON SOUSCRIT SANS FRAIS AU COMPTOIR NATIONAL D'ESCOMPTE DE PARIS ET DANS TOUTES SES AGENCES

EMPRUNT NATIONAL 5% 1920



JORDAAN & C^{ie}
3 et 5, Rue St-Georges - 9^e Arr^t

Pour une France prospère

Souscrivez à l'Emprunt
6% - 1920

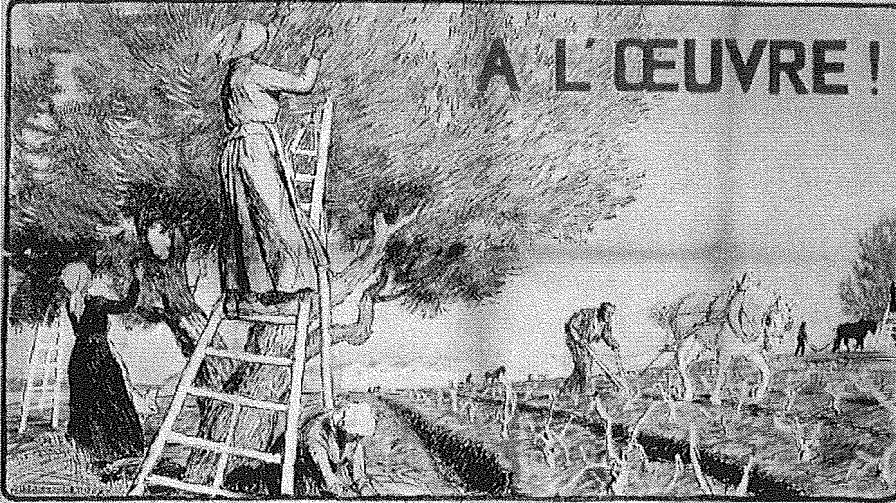


CREDIT DU NORD

75, RUE PARADIS
MARSEILLE

SOCIÉTÉ MARSEILLAISE
DE CREDIT

4, RUE AUBER
PARIS



A L'ŒUVRE !

· SOUSCRIVEZ A L' EMPRUNT FRANÇAIS ·



EMPRUNT NATIONAL 1920

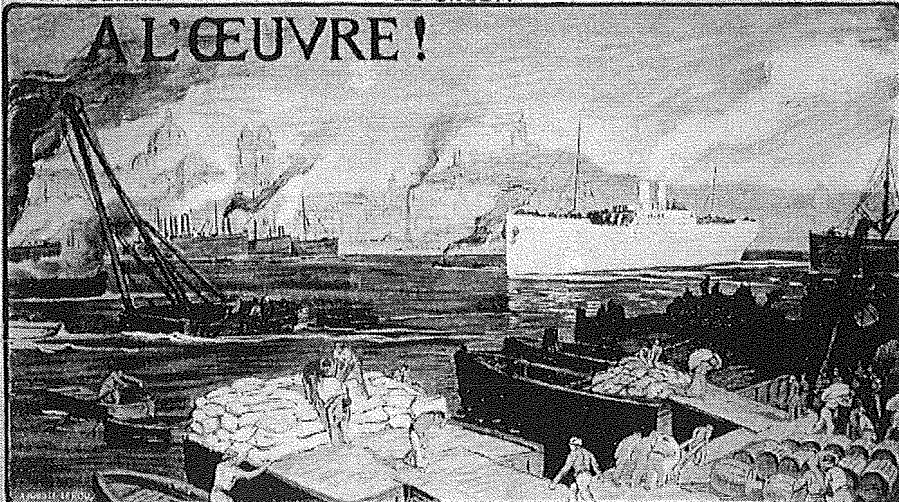
Souscrivez !

EMPRUNT NATIONAL 1920

75, RUE PARADIS
MARSEILLE

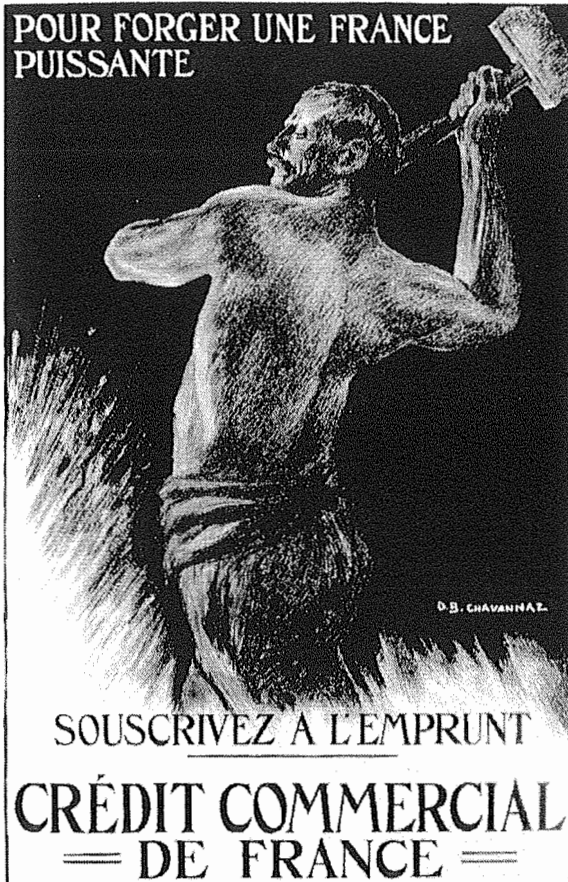
SOCIÉTÉ MARSEILLAISE
DE CREDIT

4, RUE AUBER
PARIS



A L'ŒUVRE !

· SOUSCRIVEZ A L' EMPRUNT FRANÇAIS ·



B. L'engagement des banques vis-à-vis de la Nation

« À l'œuvre! », s'exclame la Société marseillaise de crédit en montrant sur ses affiches les campagnes provençales et le port phocéén qui recommencent à grouiller d'activité, pendant que le CCF fixe son programme : « Pour forger une France puissante ». Certes, les banques sortent éprouvées par le conflit et leurs moyens d'action sont réduits ; elles souffrent de quatre maux essentiels : les dommages subis par des dizaines d'agences dans la zone des combats, le moratoire de 1914 qui a gelé de nombreuses créances, le retour à une économie de paiements comptants au détriment des effets de commerce⁷⁸, la perte d'outils importants à l'étranger. Mais elles sont investies désormais d'une mission nouvelle : non plus seulement favoriser la croissance et se développer par elles-mêmes, mais mettre leur appareil productif au service de la puissance économique nationale.

Pendant la Guerre en effet, elles n'ont pas manqué d'être inscrites dans les réflexions sur le destin de l'économie française après la victoire⁷⁹, quand les experts méditent sur la construction de l'Europe et sur la place que peut et doit y tenir la France victorieuse face à l'Allemagne vaincue. Dans son livre *Les méthodes allemandes d'expansion économiques*⁸⁰, Hauser consacre le premier chapitre de sa deuxième partie au thème « Les banques et le crédit ». Comme l'objet du livre est de scruter les causes de la puissance économique allemande, le professeur de Dijon ne manque pas de relever la contribution des banques germaniques au renforcement du commerce et de l'industrie d'outre-Rhin, en soulignant d'ailleurs le paradoxe selon lequel c'est le Crédit mobilier des Percire qui aurait servi de modèle aux banquiers allemands du XIX^e siècle. En Allemagne, avance Hauser, la concentration bancaire aurait permis d'édifier des groupes solides, avec une demi-douzaine de grands établissements de crédit ; à leur force de placement s'ajouteraient une conception du crédit plus audacieuse qu'en France – avec une large gamme de prêts durables, notamment par le biais des découverts en blanc –,

l'importance du système des acceptations, et même la pratique de prises de participation voire de commandites. Ces engagements seraient assis sur une meilleure connaissance de la situation de l'entreprise cliente, grâce à une analyse des comptes approfondie et à des études de ses capacités productives. Enfin, ces banques auraient consacré plus de forces dans le soutien des exportations allemandes, par des filiales spécialisées qui ont multiplié les implantations hors des frontières. Malgré le risque de fragilité financière que peut représenter un tel système bancaire, Hauser en fait un atout essentiel – mais non déterminant – de la puissance économique allemande.

L'on aspire donc dans la France des années 1916-1920 à « la réforme de nos banques »⁸¹ : « L'inertie et le centralisme des banques françaises ont été des plus nuisibles au commerce et à l'industrie de notre pays [...]. Ou les grandes banques changeront leurs méthodes et aideront à la prospérité du pays, ou elles disparaîtront pour faire place à des banques françaises hardies, comme celles dont parlait M. Loucheur, et qui ont fait la prospérité économique de l'Allemagne! »⁸² L'on se réjouit que des banquiers annoncent « cette coopération des principales forces productives du pays »⁸³ : « Les disciples de M. Germain [Henri Germain, le fondateur et président en 1863-1905 du Crédit lyonnais, tant honni par beaucoup de publicistes comme le responsable de la rétention de crédit des banques de dépôts à cause des fameuses règles d'or de liquidité qu'il aurait définies] éprouvent sans doute une certaine répugnance à jouer le personnage de fiers Sicambres en s'écartant de la ligne de conduite à laquelle ils doivent les magnifiques résultats financiers obtenus pour eux et pour leurs actionnaires depuis cinquante-cinq ans. Quelques-uns d'entre eux, nous dit-on, auraient pourtant compris la nécessité de marcher non plus contre mais avec le courant des idées nouvelles. Leurs collègues hésitent encore, mais, à en juger par certains faits parvenus récemment à notre connaissance, le jour n'est peut-être plus très éloigné où nous verrons la plus haute banque et la plus haute industrie de France s'avancer résolument, appuyées l'une sur l'autre, à la conquête des marchés que leurs concurrents d'outre-Rhin leur avaient brutalement fermés depuis 1871. »⁸⁴

« Demain, ce sera surtout à l'intérieur de nos frontières élargies que se fera sentir l'activité féconde de nos grands instituts financiers. »⁸⁵ L'on ne dénonce plus la toute-puissance des grands établissements de crédit, l'on souhaite qu'elle devienne le levier de la reconquête de la puissance nationale : « Qu'à l'immense effort de tous pour le relèvement du pays réponde la volonté des puissants magnats de la finance de mettre à la disposition de cet effort le maximum de leur puissance. »⁸⁶ Comme avant-guerre, le journaliste J. Domergue⁸⁷ poursuit sa remise en cause des banques, mais cette fois, lui aussi, en proposant des changements de mentalités – face à « la mentalité du mercanti » – et de méthodes, un partage entre les banques des informations sur les entreprises sollicitant un crédit, un dynamisme plus grand. « Sans doute, c'est là un programme vaste et ambitieux », conclut un parlementaire après une longue étude de la contribution des banques au relèvement national. « Il faudra réveiller les torpeurs, secouer les habitudes,

intensifier les énergies. Peu importe, le but est fixé. Il faut le poursuivre avec vigueur ; il faut l'atteindre. Il faut, après la guerre, conserver l'esprit de la guerre. »⁸⁸

« Préparons l'après-guerre. Le rôle des banques après la guerre »⁸⁹ : « Il appartient de préparer résolument dès aujourd'hui la lutte économique que doit, elle aussi, couronner la victoire. Dans cette nouvelle armée, les banques sont conviées à se placer au premier rang ; elles ne manqueront pas à l'appel », proclame un banquier en 1916. Les articles⁹⁰ fleurissent alors sur le thème de la réforme bancaire, de la nécessité de développer des formules de crédit marquant un engagement plus courageux des banques. Les recommandations fort modérées de l'économiste renommé Germain-Martin dans *Les problèmes du crédit en France*⁹¹, rassemblent des suggestions qui sont « dans l'air du temps » en faveur du « crédit aux affaires », du « régionalisme bancaire » et les réconcilient avec les capacités reconnues des grands établissements de crédit : Germain-Martin vient au secours de Germain.

Les banquiers ont bien conscience de cette attente de leurs partenaires économiques, politiques et intellectuels et de cet enjeu non seulement économique mais aussi européen. L'année 1918 scelle la fusion entre la London City & Midland Bank et la London Joint Stock Bank, en un rappel que les positions concurrentielles évoluent sans cesse. Certes, les banquiers échappent plutôt à cette conception d'une guerre économique franco-allemande dans l'Europe de la paix ; nous n'avons trouvé aucun texte où ils s'associeraient à cette volonté de revanche commerciale, industrielle et financière ; et Debrix, directeur général de la Sogenal, filiale en Alsace-Lorraine et en Europe rhénane de la Société générale, est l'un des participants éminents au Comité français et allemand d'information et de documentation conçu en mai 1926 par Mayrisch, président de la société sidérurgique luxembourgeoise Arbed, pour promouvoir l'entente économique franco-allemande et même européenne⁹². Mais l'on sent germer le désir de répondre aux vœux de leurs concitoyens en participant activement à l'effort de reconstruction et d'innovation. « La banque est aujourd'hui prête à reprendre toute son activité, et, continuant ses traditions du passé, à donner tout son concours au développement économique du pays »⁹³, affirme Paribas. « Au travail ! »⁹⁴, tel pourrait être le défi lancé aux banques françaises, appelées à faire leurs preuves au service du « relèvement national ».

Conclusion

La capacité des banques à maîtriser leurs métiers et à soutenir l'élan d'industrialisation nationale est remise véhémentement en cause à plusieurs reprises, à la Belle Époque, vers 1924-1928 et pendant la crise des années trente. Le libéralisme bancaire n'est plus une évidence incontestable ni incontestée, et l'on imagine l'intervention de l'État dans la construction de nouveaux organismes bancaires ou financiers, dans la réglementation

de la profession, dans le contrôle d'un marché de l'argent qui semble favoriser l'emprise d'une minorité de banquiers inquiétants par leurs déficiences supposées ou par leurs velléités redoutées d'emprise sur la Cité. Le libéralisme est un combat, et les banquiers doivent plaider désormais leur cause avec conviction s'ils veulent déjouer les arguments ou les critiques et colmater la brèche que leurs adversaires tentent de percer entre les banques et l'opinion publique ou la classe politique. La grande question est donc bien de savoir sur ces critiques et ces aspirations ont trouvé à être satisfaites pendant les années 1919-1935, si le libéralisme bancaire a subi des atteintes graves ou si, au contraire, l'économie bancaire libérale a pu être sauvegardée et ainsi être à même de faire ses preuves pour démontrer qu'elle n'était pas devenue désuète ou anachronique.

NOTES

1. Hubert BONIN, *La Société générale en Russie, Paris*, Société générale, Paris, 1994 [désormais, sauf précision contraire, le lieu d'édition parisien ne sera plus indiqué pour les ouvrages cités en note].
2. Plaquette *Banques françaises*. Groupe XXIV. Classe 159ter (section française) à l'Exposition internationale des industries et du travail de Turin, 1911, pages 7, 8 et 11. Le rapporteur général et auteur de cette présentation générale est le journaliste – ou « publiciste » – Alfred Neymarck, « plume d'affaires » alors directeur du journal *Le Rentier*.
3. Jean-François PINCHON, *Les palais d'argent. L'architecture bancaire en France de 1850 à 1950*, Réunion des monuments nationaux, 1992.
4. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 25 juin 1913.
5. Une crise de confiance ébranle son « crédit » et déclenche une course aux retraits dans plusieurs départements. Nous renvoyons à notre future *Histoire de la Société générale*.
6. Hubert BONIN, « Louis Dorizon, dirigeant de la Société générale : la construction d'une carrière et d'une stratégie bancaires (1874-1914) », *Revue historique*, CCXC/2, 1994, pages 511-527.
7. Nous emploierons dans cette étude le patronyme anachronique Paribas, tout en sachant qu'il désigne la Banque de Paris et des Pays-Bas et que le patronyme Paribas n'est employé dans la raison sociale de la firme que depuis les années 1980. D'ailleurs, dans les années 1890-1950, la profession la désignait plutôt sous la dénomination : Banque de Paris.
8. Procès-verbal du conseil d'administration de Paribas, 17 janvier 1922 : un mois et demi de salaire aux salariés de plus de trente ans d'ancienneté, un mois pour ceux ayant entre dix et trente ans d'ancienneté, et un demi-mois pour les autres.
9. *Société générale*, illustrations de Decaris, Presses Draeger, 1929.
10. Présentation du livre dans *Banque*, juillet-août 1934, page 440.
11. Pierre CAUBOUÉ, « Le rôle social des banques », conférence faite le mardi 24 novembre 1931, sous les auspices de l'École spéciale de préparation aux banques, à la Sorbonne, texte dans *Banque*, 1931, pages 903-910.
12. Revue *Banque*, janvier 1935.
13. Éditorial de Fidens, revue *Banque*, octobre 1928, page 617, peu après la stabilisation du franc.
14. Cf. l'illustration ci-jointe.

15. LYSIS, *Contre l'oligarchie financière en France*, première édition, 1907. Nous disposons de la onzième édition, *Contre l'oligarchie financière en France*. Suivi de *Réponse de Lysis aux établissements de crédit*, Albin Michel, 1911. Son adversaire était Testis, *Le rôle des établissements de crédit en France*, 1907.
16. LYSIS, *Contre l'oligarchie financière en France*, passim.
17. Thème précisé par les ouvrages de Raymond Poidevin, comme dans : *Les relations économiques et financières entre la France et l'Allemagne de 1898 à 1914*, Colin, 1969; et : *Finances et relations internationales, 1887-1914*, Colin, 1970.
18. « Une « banque d'affaires ». Le fatal engrenage », *Le Soir*, 23 avril 1911.
19. À propos de la Russie, Lysis, en 1911, écrit d'ailleurs une phrase prémonitoire : « Laissons donc l'histoire marcher et se dérouler l'angoissante aventure par laquelle l'épargne française a engagé 16 milliards dans un pays que menacent chroniquement l'insolvabilité et la révolution » (page 95).
20. Ce que nous avons réussi à réaliser par nous-même dans toutes les grandes banques, après avoir initialement subi deux refus (Crédit lyonnais et Crédit du Nord), comme nous le rappelons en première partie, avant que d'heureuses réformes permettent de contredire ces refus initiaux.
21. Titre de l'article de *La Réforme économique*, 3 décembre 1909.
22. *La Réforme économique*, 3 décembre 1909.
23. J. DOMERGUE, *La question des sociétés de crédit*, page 6.
24. *Le Temps*, 6 décembre 1909.
25. « Les ennemis de l'épargne », 18 décembre 1909, « La légende des banques locales », 24 décembre 1909, « Les capitaux dormants », 21 décembre 1909, « La vérité sur les banques locales », 29 décembre 1909, « Il n'y a plus d'argent en France pour les affaires françaises », 7 janvier 1910, « Le crédit à l'industrie », 15 janvier 1910, « La commandite à l'industrie », 2 février 1910, « L'expansion des banques locales », 13 mars 1910.
26. Par exemple : « Les véritables ennemis de la production nationale », 15 janvier 1909; « Ce qu'on reproche aux sociétés de crédit », 14 mai 1909; « Pour faire revivre en France la banque d'affaires », 28 mai 1909. Cette feuille relaie d'ailleurs les articles de Lysis parus alors dans *La Grande Revue*, en en publiant de larges extraits.
27. Revue *Banque*.
28. Rapport de Casimir PETIT, administrateur-délégué de la Société centrale des banques de province : *Étude de l'organisation bancaire en France et détermination de ses lacunes*, Paris, 1911.
29. LYSIS, livre cité, 1911.
30. Sociétés d'investissement à capital variable. Sur la base de son journal, créé en 1925, Hanau monte la Compagnie générale financière et foncière qui lance des syndicats d'achat en commun de valeurs boursières, animés par des démarcheurs placés sous la houlette de Lazare Bloch.
31. Maurice PRIVAT, *Haute finance et basse justice*, éditions Alexis Redier, 1930.
32. *Ibidem*, page 122.
33. Maurice PRIVAT, *Le scandale de La Gazette*, mars 1929. Nous renvoyons aussi à : Dominique DESANTI, *La banquière des années folles : Marthe Hanau*, Fayard, 1968, Folio, 1980.
34. Maurice PRIVAT, *Haute finance et basse justice*, page 122.
35. Augustin HAMON, *Les maîtres de la France. La féodalité financière dans les banques*, Editions sociales internationales, 1936. Hamon fait référence à l'expression bien connue des patrons surendettés qui disent couramment : « Je travaille pour mon banquier », sous-entendant qu'ils consacrent leurs bénéfices au paiement des intérêts de leur dette.
36. Richard LEWINSOHN, *L'argent dans la politique*, Nrf, Gallimard, 1931.
37. A. RAFFALOVITCH, *L'abominable vénalité de la presse. D'après les documents des archives russes (1897-1917)*, Librairie du travail, 1931.
38. J.-L. CHASTANET, *La République des banquiers*, éditions Georges Anquetil, 1925. Précisons qu'Anquetil était un homme d'édition spécialisé dans la publication de feuilles ou d'ouvrages qui se risquaient à dénoncer des scandales ou

à donner des informations plutôt secrètes sur le monde des affaires dans l'espoir de se faire acheter son silence. La parution de ce livre par sa maison d'édition semble donc incongru de la part d'un député socialiste soucieux de moralité publique, mais il est probable que les deux parties ont trouvé intérêt à une telle publication, l'une pour clamer sa réputation d'éditeur indépendant des Puissances d'argent, l'autre pour pouvoir faire paraître son texte.

39. Nous recommandons au lecteur de cet ouvrage de patienter jusqu'au prochain volume de cette collection, consacré notamment à la banque d'épargne : il y trouvera la réponse à cette question.

40. CHASTANET, page 81.

41. Procès-verbal de la séance de la Chambre des députés, 27 novembre 1931, pages 4131-4133.

42. *La Volonté*, 11 avril 1933.

43. *La Tribune de Paris*, 19 juillet 1931.

44. *La Tribune de Paris*, 19 juillet 1931.

45. *La Tribune de Paris*, 19 juillet 1931.

46. *La Tribune de Paris*, 1^{er} février 1938.

47. Maurice PRIVAT, *Haute finance et basse justice*, page 102.

48. J.-L. CHASTANET, *La République des banquiers*.

49. H. DEVEDEUX, « Pensées d'automne », *Banque*, octobre 1931.

50. J.-L. CHASTANET, *La République des banquiers*.

51. John Christopher, « The dessiccation of the bourgeois spirit », In : Edward Earle ed., *Modern France. Problems of the third and the fourth Republics*, Princeton, 1951.

52. *Revue Banque*, avril 1932.

53. Notre source essentielle est l'admirable dossier *Crise bancaire* constitué par la Banque de France en 1930-1936, qui contient plusieurs cartons de coupures de presse.

54. Maurice PRIVAT, *Oustric et Cie*, collection Les documents secrets, 1930.

55. Par 207 voix contre 65.

56. *L'Humanité*, 26 novembre 1933.

57. *L'Humanité*, 12 mars 1931.

58. Par exemple le 1^{er} octobre 1930.

59. Numéro spécial de 1936, *Les Financiers*.

60. Titre sur deux colonnes à la une de : *Les Nouvelles économiques et financières*, 24 octobre 1930.

61. Proposition de loi Daladier, 29 juin 1928.

62. *Revue d'économie politique*, « L'année économique 192 », page 770.

63. Proposition de loi socialiste portant sur la réglementation et le contrôle des banques, février 1925.

64. Cf. aussi Maurice ANSIAU, « Évolution du crédit et contrôle des banques », *Revue d'économie politique*, novembre 1934.

65. Claire ANDRIEU, « Regards sur la genèse de la pensée nationalisatrice. La nationalisation des banques en France sous la III^e République », *Le Mouvement social*, 1993.

66. Cf. R. KUISEL, livre cité, pages 198-199. A. DAUPHIN-MEUNIER, « Le plan de réorganisation bancaire de la CGT », revue *Banque*, novembre 1935, pages 475-482.

67. A. DAUPHIN-MEUNIER, « Entretiens avec M. Vincent Auriol, ministre des Finances, et M. André Philip, de la Commission des finances de la Chambre, sur une politique nationale de crédit », revue *Banque*, juillet 1936, pages 401-402.

68. Exposé fait par H. Ardant, représentant de l'Union syndicale des banquiers de Paris et de la province au Conseil national économique le 12 décembre 1936 (Document des archives de la Société générale).
69. Cf. Roger PICARD, « Le contrôle du crédit », *Revue politique et parlementaire*, 10 mai 1937, distribué aussi en de nombreux tirés-à-part, et publié en extraits dans la revue *Banque*, juillet 1937. Paradoxalement, ce texte, publié par un professeur à la faculté de droit de Paris, reprend presque mot pour mot de nombreux passages du texte préparé pour l'audition d'Ardant au nom de l'Union syndicale des banquiers. Cf. aussi : auteur anonyme, « Le rôle actuel des banques », *Revue de Paris*, 1^{er} juillet 1936, pages 39-56.
70. Exposé fait par H. Ardant, représentant de l'Union syndicale des banquiers de Paris et de la province au Conseil national économique le 12 décembre 1936 (Document des archives de la Société générale).
71. Exposé fait par H. Ardant, représentant de l'Union syndicale des banquiers de Paris et de la province au Conseil national économique le 12 décembre 1936 (Document des archives de la Société générale).
72. Rapport polygraphié de la minorité à propos de l'Enquête sur la production, archives de la Société générale.
73. Note d'Ardant sans date, probablement mars 1937 (archives de la Société générale, qui présentent l'ensemble des dossiers rédigés par Ardant ou le département de la Bourse et des études et renseignements de la banque afin de préparer ses interventions et ses argumentations au Conseil économique).
74. « Le rôle actuel des banques », *Revue de Paris*, 1^{er} juillet 1936, page 56.
75. Pierre DIETERLEN, « Les banques », *Revue d'économie politique*. « La France économique en 1933 », mai-juin 1934, page 590.
76. Cf. Gérard AUFFRAY, *L'épargne à l'affiche*, Les éditions du Mécène, 1992.
77. D'ailleurs plusieurs jeunes banquiers meurent au front : des milliers de salariés dont les noms figurent sur les plaques commémoratives ou des hommes issus de dynasties notables, comme les jeunes Riboud, à Lyon, et Chalès, à Bordeaux ou comme Jacques Mirabaud, mort en captivité en 1916.
78. « Le portefeuille commercial se reconstitue lentement; la plupart des transactions se font au comptant et l'escompte reste rare », constate le CIC dans son rapport annuel pour l'année 1915, qui déplore aussi « la masse subsistante des effets atermoyés, grossie d'intérêts impayés ».
79. C'est le thème de la thèse de Georges-Henri SOUTOU, *L'or et le sang. Les buts de guerre économiques de la Première Guerre mondiale*, Fayard, 1989. Cf. aussi : Jean BOUVIER, René GIRAULT, Jacques THOBIE, *L'impérialisme à la française, 1914-1960*, éditions La Découverte, 1986.
80. Henri HAUSER, *Les méthodes allemandes d'expansion économique*, Colin, 1915 (3^e édition en 1916).
81. Titre d'un article de *La Justice*, 20 septembre 1919.
82. *La Justice*, 20 septembre 1919.
83. *La Liberté*, 2 février 1918.
84. *La Liberté*, 2 février 1918.
85. *Le Messager de Paris*, 31 octobre 1916.
86. « Le programme de demain. La réforme bancaire », *L'Information*, 26 mars 1917.
87. Cf. J. DOMERGUE, « Nos méthodes bancaires et l'industrie française », *La Réforme économique*, 20 février 1922.
88. Victor Boret, député, président-fondateur de la Fédération française des marchands de grains, graines, farines, fourrages, « La défensive commerciale dans la bataille économique de demain. II. L'organisme bancaire », *La Nouvelle Revue*, 1916, pages 185-198.
89. Titre de deux articles de Jean BUFFET, ancien inspecteur des finances, dans : *Le Moniteur du commerce*, 5 et 12 août 1916.
90. « Le rôle des banques au lendemain de la guerre », *L'Information*, 28 juillet 1916. V. BORET, « Le crédit commercial. Un projet d'organisation bancaire », *Le Moniteur du commerce*, 20 décembre 1916. Henry GAUMONT, « La réforme bancaire », *Le Droit nouveau*, 5 avril 1918. « L'organisation bancaire de demain », *Le Globe*, 19 septembre 1918. « La nouvelle orientation de l'industrie bancaire en France », *L'Entente*, 28 juin 1919. Georges MARAIS, « La politique financière

L'APOGÉE DE L'ÉCONOMIE LIBÉRALE BANCAIRE FRANÇAISE

des établissements de crédit », *L'Expansion économique*, juin 1919, pages 35-62. Tous ces articles brassent les mêmes thèmes de façon répétitive et quelque peu incantatoire.

91. Louis GERMAIN-MARTIN, *Les problèmes du crédit en France*, Payot, 1919. Il s'agit du futur ministre des Finances.

92. Cf. Jacques BARIÉTY, *Les relations franco-allemandes après la Première Guerre mondiale*, Pedone, 1977. Cf. aussi : *L'Illustration économique et financière*, supplément au numéro de *L'Illustration* du 11 décembre 1926, « La France et l'Allemagne. Leurs positions économiques ». C'est l'esprit de l'entente franco-allemande sous l'égide de Briand et Stresemann.

93. Procès-verbal du conseil d'administration de Paribas, 12 novembre 1918.

94. Titre de l'article leader de *La Revue économique et financière*, 28 juin 1919, à propos des banques et surtout de la création de l'Ucina par le Crédit lyonnais et le CNEP, de l'augmentation du capital de Paribas et de la BUP, autant de signes par lesquels la profession bancaire entend « montrer le même empressement patriotique à manifester sa foi dans le réveil et dans la réussite de notre activité commerciale ».

Chapitre 2

LOIN DE LA TUTELLE PUBLIQUE. L'ÉCONOMIE LIBÉRALE DES BANQUES

LES ANNÉES 1919-1935 permettent aux banques de développer leur branche en toute liberté car l'État s'abstient presque complètement d'intervenir dans leurs affaires. Certes, les pesanteurs fiscales et la nécessité de légiférer sur les règles commerciales du marché de l'argent imposent la soumission aux corpus législatifs et réglementaires. Cependant, vite dégagées du corset des réglementations de la période de guerre, les banques semblent bénéficier de conditions idéales pour prouver leur efficacité et affirmer leur contribution à l'intérêt national.

1. Une philosophie* libérale

Alors que se multiplient les critiques d'une profession placée au cœur des flux d'argent en 1923-1926 et confrontée aux défaillances de certains de ses membres en 1922-1928, puis au début des années trente, un débat s'engage en son sein pour déterminer si une inflexion de la philosophie* libérale doit être acceptée : les banquiers doivent-ils admettre finalement, soixante ans après l'émergence des grands établissements de crédit, qu'une réglementation et une régulation – par les Autorités ou par la profession elle-même – sont devenues nécessaires pour éviter la dérive de certains d'entre eux ?

A. Contre l'intervention publique

Outre les débats qui se nouent au Parlement, c'est la revue *Banque* qui sert de tribune à ces réflexions à haute voix. Un collaborateur de ce mensuel professionnel, M.P. Wullems, y lance une enquête étalée sur plusieurs numéros et ouverte tant aux professionnels qu'aux universitaires et aux responsables politiques des Finances, en deux vagues, en 1928-1929 – quand on médite sur la protection de l'épargne – et en 1933 – après le krach de plusieurs banques. « Faut-il réglementer la profession de banquier ? Etude sur l'opportunité de la loi projetée »¹ : dès l'abord, la profession n'entend nullement débattre de l'instauration de formes d'économie dirigée, et elle cantonne ses pensées dans les limites étroites de la moralisation de l'activité bancaire.

« Chaque fois que l'on poursuit ou que l'on arrête un banquier véreux, chaque fois qu'éclate un scandale d'ordre financier, l'opinion s'émeut. Chacun suit, plus ou moins anxieusement, toutes les phases menées par le juge chargé d'instruire l'affaire en cours, afin de s'assurer s'il n'est pas lésé directement ou si certaines de ses valeurs mobilières ne peuvent être affectées par le krach en question [...]. C'est que le capital privé de la France est essentiellement formé par la petite épargne, qui est du travail accumulé. Que de valeurs mobilières, disséminées dans tous les recoins du territoire et qui ont été acquises avec le fruit de longues et patientes privations! Comment s'étonner de l'inquiétude qui se manifeste dès que le public apprend la fuite ou l'arrestation retentissante d'un malhonnête draineur de capitaux? [...] Pour expliquer cet entraînement des souscripteurs, on a trop souvent tendance à accuser leur naïveté : c'est plutôt à leur ignorance qu'il faut attribuer la facilité avec laquelle opèrent les aigrefins. Dès lors, faut-il préserver le public contre les dangers qu'il peut courir? »² La législation des pays occidentaux est comparée à celle de la France, quasiment inexistante d'ailleurs, par rapport à la législation suédoise, par exemple.

Les idées de la profession se cristallisent alors en exprimant une véritable philosophie : la non-intervention d'une quelconque autorité publique ou parapublique est farouchement condamnée. Si Roger Lehideux, président de l'Union syndicale des banquiers, va jusqu'à envisager un conseil de discipline pour l'admission des banquiers, pouvant même statuer sur des réclamations graves, il précise bien que, « en aucun cas, [il] ne posséderait de droit de vérification sur les opérations de chaque banque »³. La revue se livre à une démolition en règle du projet de loi socialiste de 1925 – celui de Chastanet – et de ses divers successeurs.

Face aux deux courants qui se dégagent parmi les intervenants, nulle hésitation n'apparaît : « La réglementation, si elle est nécessaire, doit-elle se borner à donner à l'épargne toute la sécurité, en ce qui concerne les antécédents d'honorabilité du banquier qui s'installe ou reprend une affaire? Cette réglementation doit-elle au contraire être sévère, rigoureuse, et porter non seulement sur le contrôle des sommes déposées en compte courant, mais encore sur la discussion de tous les éléments figurant dans les bilans? » Il est évident que cette seconde question ne peut qu'appeler une réponse négative, contrairement à la première. Tout en montrant un remarquable esprit d'ouverture puisqu'on débat largement dans la revue de toutes les propositions des interventionnistes, l'on rejette leurs propositions, qu'on estime être les premières marches « vers une production organisée par un crédit dirigé. »⁴

L'on peut reconstituer une sorte de corpus philosophique de la profession au travers de bribes de déclarations formulées tout au long de la période étudiée, sans que de grands textes explicites n'aient été rédigés par aucun banquier, si l'on excepte les livres quelque peu techniques de Pierre Cauboué. C'est au cœur des échanges discrets du conseil de direction de la Société lyonnaise de dépôts que l'on a pu recueillir la formulation la plus nette des idées d'un banquier privé aussi représentatif que Camille

Riboud⁵ : c'est le rejet « d'une réglementation légale d'une profession aussi délicate que celle de banquier, qui nécessite une souplesse toute particulière », même si Riboud admet « un organisme professionnel sur le plan corporatif, avec certains pouvoirs réglementaires et un conseil de discipline ». « Un contrôle de la Banque de France sur les organismes privés n'est concevable que dans le cas où l'Institut d'émission s'abstiendrait de concurrencer les banques privées. Il devrait porter, d'ailleurs, sur le volume du crédit et non sur le détail de la gestion. »

Riboud écarte l'idée d'une codification des activités des banques de dépôts et des banques d'affaires, au nom de la régulation naturelle de la profession : « Nous ne croyons pas que les banques de dépôts jouent en France le rôle de banques d'affaires. Sinon dans une proportion très modeste. Les banques de dépôts qui se sont laissées entraîner à des excès en ce sens en ont toujours subi durement les conséquences. »⁶ « Dans leur très grande majorité, les banques françaises ont suivi une politique préconisée naguère par Henri Germain, directeur du Crédit lyonnais, politique dont elles sont écartées rarement et qui est basée sur les principes immuables de la prudence et de la liquidité [...]. Il faut reconnaître que l'État n'est pas plus infallible que le banquier et que ses initiatives n'ont pas toujours été heureuses. Il ne peut sans cesse, malgré sa puissance, diriger les événements à son gré. Ainsi, les crises économiques feront toujours des victimes et ce n'est pas en limitant très étroitement l'activité des banques qu'on obtiendra une sécurité plus grande. »⁷

Le rejet de toute réglementation concerne en particulier l'idée d'une « solidarité de place », par laquelle les banques s'épauleraient en cas de ruée sur les dépôts, qui pourraient même bénéficier d'une certaine garantie. La profession se mobilise souvent contre cette idée, jugée fondamentalement contraire au libéralisme, qui doit comporter une part de sélection entre les firmes bien gérées et les autres. « Il a été beaucoup parlé de la solidarité bancaire. Le principe en a été prôné ; l'application en a été faite ou tentée à plusieurs reprises. Pour nous, le principe est faux en ce qu'il a d'absolu et son application répétée ne peut être que dangereuse. Pourquoi la solidarité dans les pertes, lorsqu'il n'y a pas eu participation aux bénéfices des années prospères ? Pourquoi, si cette sorte d'assurance mutuelle, entre professionnels, est juste et profitable, la restreindre aux seuls banquiers et ne pas l'étendre à tous les commerçants, à toutes les industries, toutes les entreprises ? Et puis en faisant aux organismes sains un devoir de s'ouvrir les veines pour infuser, dans les organismes malades, un sang vivifiant, ne court-on pas le risque de n'avoir plus devant soi, aux heures de crise, qu'une place anémiée, sans résistance et sans force ? »

« Et, pourtant, quand la Société centrale des banques de province a appelé au secours, nous sommes accourus les premiers. Entrevoyant quelle pouvait être la répercussion de la défaillance centrale, dans les départements, sur le vaste réseau des banques locales où nous comptons tant d'amis, nous avons participé au sauvetage entrepris. Nous avons là quelques millions immobilisés, dont le remboursement prévu

s'échelonne sur une période de huit ans : abandon complet d'une année d'intérêts, faible intérêt pour les années suivantes, longs délais de règlement. »⁸ Toute solidarité de place doit être spontanée, volontaire, au coup par coup, sans contraintes réglementaires et surtout sans automatisme, car l'on déboucherait sur l'irresponsabilité professionnelle : les mauvais banquiers pourraient déployer leurs funestes agissements impunément puisque leurs clients déposants bénéficieraient d'une couverture assurée. Par surcroît, ceux-ci perdraient toute vigilance en raison de cette garantie, qui risquerait de mettre à la charge de l'État les comptes créanciers sur les banques en crise.

Un tel rejet d'une solidarité de place organisée est confirmé dans les années trente : « C'est ainsi qu'en association avec la Banque de France et les autres grands établissements financiers, nous avons adhéré à une combinaison nécessaire pour parer aux conséquences fâcheuses immédiates qu'entraînerait la chute d'une importante banque de dépôts dans la région du nord de la France [la banque Adam]. En participant à cette intervention, nous n'avons pas entendu appliquer un principe général de solidarité bancaire que nous considérons comme faux et éminemment dangereux pour tous, mais seulement, dans une situation déterminée, contribuer, dans l'intérêt général, à l'élimination de regrettables répercussions. »⁹

De même, le Crédit lyonnais repousse en 1931 toute réglementation dans ce sens et affirme clairement la nécessité d'une purge des éléments malsains de la profession, les grands établissements de crédit de renom se satisfaisant finalement d'un darwinisme bancaire qui permet d'éliminer des concurrents téméraires. « L'on a exagéré l'importance de la crise. Il faut au contraire affirmer que l'ensemble de l'édifice bancaire résiste remarquablement à la crise, attestant ainsi la solidité de nos banques. On a énoncé un nombre trop élevé de banques défailtantes, cent cinquante, deux cents, c'est tout à fait excessif. Cela tient à la confusion que l'on fait trop souvent, par suite d'une définition trop vague du mot « banque », entre les banques véritables et des maisons qui n'ont rien de commun avec elles. Les causes de leurs difficultés sont connues; certaines étaient complètement sorties de leur champ d'action normal et avaient fait des opérations tout à fait inconsidérées. D'autres ne se sont pas écartées aussi gravement des règles élémentaires, mais elles ont trop immobilisé les dépôts qu'elles avaient reçus. »¹⁰

Un article paru dans *Banque* en mai 1933 est plus explicite : « Les secours apportés par l'État [on peut penser à la BNC et à la Banque d'Alsace-Lorraine] suppriment la libre concurrence : ils maintiennent des entreprises qui devaient normalement disparaître; ils défavorisent par contre celles qui, demeurées saines, ne reçoivent aucune avance. »¹¹ Et le Crédit lyonnais surenchérit au même moment : « Parmi les causes qui ont contribué à maintenir le malaise général, il faut citer aussi l'insuffisance des réorganisations ou éliminations des entreprises en difficulté. Il subsiste encore, dans tous les pays, des affaires mal gérées, n'ayant ni la trésorerie ni les bases économiques ou techniques qui leur seraient nécessaires pour vivre ou déjà frappées par des liquidations judiciaires anciennes dont les conséquences sont maintenant en suspens. La vie des

entreprises condamnées a été trop souvent prolongée artificiellement, soit du fait de leurs créanciers ou de leurs actionnaires se refusant à admettre la réalité de pertes d'ores et déjà certaines, soit du fait des pouvoirs publics, peut-être trop soucieux de parer aux rigueurs inévitables d'un assainissement indispensable. »¹²

En 1933 comme en 1928, la conclusion est sans appel : toute réglementation serait le premier pas vers la destruction des bases mêmes du capitalisme bancaire libéral, celles qu'édifient et entretiennent les règles du marché, qui orientent les choix stratégiques et gestionnaires des banquiers : comme pour toute entreprise privée, c'est leur peur de la crise qui les incite spontanément à l'autorégulation, à la prudence, à des règles prudentielles définies avec la souplesse et le discernement du spécialiste en contact immédiat avec le marché de l'argent.

« Nous pensons que les banques françaises, instruites par l'expérience, ont rationnellement posé d'elles-mêmes les règles d'une technique que nous pouvons considérer comme la meilleure sauvegarde du public. Nous ne mésestimons nullement la valeur d'une réglementation tolérable et adaptée aux circonstances actuelles. Mais la sécurité plus grande qu'on pourrait obtenir ne serait-elle pas trop chèrement payée par la paralysie des initiatives et la diminution de notre activité économique ? On ne peut nier que des erreurs ont été commises ; mais elles deviennent de plus en plus rares, elles n'en sont pas moins inévitables, les risques étant inhérents aux affaires [...]. Ce serait une erreur de croire que l'administration de l'État commettra moins d'erreurs dans l'étude d'une entreprise bancaire et industrielle que des hommes rompus à toutes ces questions et dont les décisions engagent la responsabilité et l'honneur. »¹³

Enfin, la logique libérale veut que le marché décide, tranche ; il revient ainsi aux clients de choisir leur banque en fonction de son renom, de son « crédit » : toute réglementation visant à garantir son épargne aboutirait en fait à réduire sa vigilance, à lui faire identifier sa banque à un service public ou aux Comptes chèques postaux : « Le public se croira couvert par un contrôle légal et estimera que l'estampille officielle lui suffit. Il ne cherchera plus à s'entourer de précautions et, en cas d'erreurs, de pertes, il sera le premier à en demander compte à l'État. »¹⁴

B. Pour un libre épanouissement du banquier

« Si [la voie de la réglementation] aboutissait à donner aux intéressés un sentiment de fausse sécurité, le remède serait pire que le mal »¹⁵ : ce propos est révélateur car il résume la philosophie libérale qui l'emporte durant ces débats ; « les deux prérogatives essentielles des banquiers [sont] l'initiative et le risque. »¹⁶ « Ensnéré dans le réseau d'une réglementation légale, le commerce de l'argent perdrait de sa souplesse et de son efficacité. L'initiative individuelle généralement si féconde, parce qu'elle sait s'adapter aux réalités mouvantes, se heurterait sans cesse à des prescriptions rigides, et le sens des responsabilités, qui est le corollaire de la liberté, risquerait de disparaître avec elle. »¹⁷

« L'argent est une marchandise comme une autre. On ne voit donc pas, *a priori*, pourquoi l'on réglementerait la profession de banquier qui fait le commerce de l'argent plutôt que celle de l'épicier qui fait le commerce des denrées coloniales. »¹⁸ Le client – entreprise ou épargnant – assure lui-même l'autorégulation du marché en choisissant sa « boutique d'argent » et celle qui lui semble le moins attrayant « ferme boutique ». Aux yeux des banquiers, la priorité consiste donc dans l'éducation des épargnants car « c'est à l'ignorance du public qu'il faut attribuer son entraînement à se laisser bernier par des promesses fallacieuses »¹⁹. Il faut les informer au maximum des avantages et des défauts des divers produits bancaires et boursiers qui leur sont proposés – ce qui suppose une presse d'information financière libre de toute ingérence des banques et une présentation des comptes bancaires la plus transparente possible.

Certains banquiers ont prôné un projet de Conseil professionnel semblable à celui de l'Ordre des avocats et l'idée d'une unification des modes d'élaboration et de présentation des bilans sous le contrôle d'experts-comptables agréés par l'État. Riboud lui-même déplore que « les bilans des sociétés qui sont soumis à notre examen ne sont pas toujours suffisamment clairs. Nous sommes donc favorables à tout ce qui nous apporterait des précisions à ce sujet (prescriptions relatives au mode d'évaluation du stock, du portefeuille-titres, et à la détermination des créances litigieuses ou douteuses) ». ²⁰

L'on esquisse enfin une Centrale des risques « qui dépouillerait et tiendrait à jour, à la fois pour chaque entreprise et pour chaque catégorie de profession, le montant des engagements de toutes les banques »²¹. En effet, « la superposition des crédits engagés et accordés par des établissements s'ignorant les uns des autres est certainement préjudiciable aux banques et à l'intérêt général. L'organisme corporatif envisagé pourrait comporter un office central destiné à recueillir les renseignements sur la clientèle et à établir le total des engagements assumés par toutes les banques avec une même maison »²². Mais presque aucun de ces projets n'a résisté ni à l'échec de toute tentative d'entente interne au sein de la profession, ni à la condamnation persistante de toute immixtion non pas seulement de l'État mais aussi de la Loi dans les affaires bancaires. « L'industrie de la banque trouve ses conditions naturelles d'existence dans le jeu d'activités libres et responsables. » ²³

2. La modestie de l'intervention de l'État

Pendant toute la période que nous étudions, l'État décide de respecter cette philosophie libérale et prône la non-intervention – d'ailleurs adoptée aussi pendant l'ultime législature de la III^e République²⁴ – alors même que d'autres pays se dotent d'une législation bancaire, comme les États-Unis, la Suisse ou la Belgique²⁵. L'idée centrale a été exprimée dès 1928 par le président du Conseil Poincaré : « Un contrôle exercé par des

fonctionnaires pourrait entraîner le public et les banquiers à redouter une sorte de mainmise des agents de l'État sur un commerce privé [...]. »

» Si le contrôle des banques est institué, n'importe quel établissement de crédit, grand ou petit, aura le droit de se prévaloir d'une mention analogue à celle-ci : Établissement privé assujéti au contrôle de l'État. Dès lors, aux yeux des déposants, aux yeux des épargnants, aux yeux des clients les plus modestes, aux yeux du public le plus humble, tous les établissements de crédit, quels qu'ils soient, auront indistinctement le droit de se présenter comme couverts par une sorte d'investiture officielle [...]. On ne fera plus aucune différence entre eux, on s'adressera aveuglément aux uns comme aux autres, parce qu'on les considérera tous comme surveillés par l'État et parce que qui lit « surveillé » croit souvent lire « garanti ». Il est même à craindre que le public ne soit conduit à penser que le contrôle de l'État s'exerce jusque sur l'emploi des fonds sous-crits. Et chaque fois qu'il se produira un accident, chaque fois qu'il y aura une faillite, une déconfiture ou une défaillance de la part d'un débiteur, l'État sera tenu moralement responsable des pertes subies. »²⁶ La « liberté du commerce » reste la pierre angulaire de la stratégie de l'État jusqu'à la Seconde Guerre mondiale.

A. Une réglementation légère

Cependant, dans les années 1919-1935, puisqu'elles sont des entreprises bénéficiant de la liberté du commerce, les banques ont été soumises quelque peu à une réglementation commerciale. Porté par un Parlement soucieux de la protection de l'épargne, Poincaré lui-même concède la nécessité d'une intervention législative pour brider les excès immoraux de banquiers louches. « Les trois administrations (Justice, Finances, Commerce) sont d'accord pour penser que si la réglementation des banques est très compliquée, si c'est en tout cas, une œuvre de longue haleine, la réglementation de la profession de banquier est, au contraire, une mesure relativement facile, je dirai même nécessaire. »²⁷

Paradoxalement, cette nécessité semble peu évidente aux législateurs. Alors que le secteur des assurances (avec les sociétés de capitalisation) est visé par plusieurs textes au titre de cette fameuse protection de l'épargne publique, avec plusieurs lois (1905, 1907, 1913, 1917, 1921, 1922), avant un décret de 1922 sur le contrôle des opérations de placement, une loi de février 1931 édifiait des règles pour les contrats et une certaine codification de la profession, et avant des textes plus amples encore en 1937-1938, le modeste projet de réglementation de la profession de banquier chemine fort lentement au Parlement. Il faut attendre juin 1930 pour que le Sénat se préoccupe enfin de voter le texte déposé dès novembre 1928 par le ministre du Commerce Henri Chéron et approuvé à l'unanimité par la Chambre des députés²⁸ en juin 1929. Devenu la loi de juin 1930, ce texte écarte désormais de la profession de banquier les personnes condamnées « pour crime de droit commun, pour vol, pour abus de confiance, pour escroquerie [...], pour extorsion de fonds ou valeurs [...], pour atteinte au crédit de l'État ».

Cinq années plus tard, en août et octobre 1935, des décrets-lois précisent certains détails de la réglementation des professions financières, notamment à propos du démarçage de la clientèle d'épargnants, désormais limité aux banques²⁹; à propos de la protection des obligataires qui peuvent mieux exercer les pouvoirs que leur confère leur créance. C'est seulement sur les bilans que la législation concernant l'ensemble des sociétés évolue de façon plus draconienne – mais tardivement, par un décret-loi d'octobre 1935 et à partir du 1^{er} janvier 1936... En complétant amplement l'article 34 de la loi de 1867 sur les sociétés anonymes qui restait silencieux sur ce thème, elle stipule que, désormais, chaque firme, donc chaque banque également, doit établir un type de bilan déterminé et utilisé pour tous les exercices successifs, tandis que les méthodes d'évaluation des divers postes comptables devront être immuables afin de permettre les comparaisons d'une année sur l'autre. Toutefois, la loi précise que l'assemblée générale peut approuver toute modification à ces règles, ce qui réduit la portée du texte... Enfin, un décret-loi d'août 1937 se préoccupe de la précision du compte de profits et pertes en contraignant les banques à une ventilation par grands postes.

Néanmoins, la faiblesse du corpus législatif n'ôte pas tout pouvoir d'intervention à l'État, qui peut toujours mettre en branle la Justice et l'article 408 du Code pénal, qui poursuit « le détournement ou la dissipation d'une chose confiée à titre de louage, de dépôt, de mandat, de nantissement, de prêt à usage [...] le caractère frauduleux de ce détournement ». La Section financière de la Sûreté générale et la Section financière du Parquet peuvent également être activées par le ministère des Finances. Mais l'on comprend qu'une telle mobilisation ne peut prendre place qu'*a posteriori* et ne peut contribuer, sinon par la menace de l'épée de Damoclès qui pèse sur tout citoyen et sur tout justiciable, à prévenir les malversations d'un banquier et encore moins à contrôler la répartition de ses risques ni à organiser le mode de fonctionnement de la profession.

B. L'État et l'encadrement juridique du marché de l'argent

Est-ce à dire que l'exercice de la banque se déploie dans le cadre d'un libéralisme intégral? Qu'il s'intègre dans le droit courant des sociétés? Il n'en est rien car les Autorités ont sans cesse montré de l'intérêt pour le marché de l'argent et adapté la loi aux exigences des circonstances, aux nécessités de la modernisation des pratiques financières ou aux besoins de leurs propres caisses.

A l'orée de notre période d'étude, par exemple, les banques doivent tenir compte du moratoire imposé sur les créances au déclenchement du conflit. L'on avait craint en effet alors une chute formidable de la confiance des déposants – comme incitaient d'ailleurs à le croire les difficultés subies en mai-juin 1914 par la Société générale – et une paralysie du circuit de l'argent à court terme. La loi du 5 août 1914 avait donc instauré le moratoire, donc bloqué les créances des banques – ainsi que de la Banque de France, par le biais du réescompte d'effets moratoriés – sur leurs clients. En ce qui

concerne les dépôts, la majorité d'entre elles avaient rapidement suspendu *de facto* ce moratoire et même, certaines d'entre elles ne l'avaient pas appliqué. Or ce moratoire est prorogé de trois mois en trois mois (septembre puis décembre 1918, etc.) avant que la loi du 27 décembre 1920 n'étale sur cinq ans le règlement des effets moratoriés et des intérêts correspondant. Ce n'est donc que peu à peu que les banques ont pu récupérer l'ensemble de leurs créances.

De façon moins extraordinaire, les Autorités interviennent sur le marché de l'argent par des mesures ponctuelles adaptées à certains aspects des affaires bancaires et financières. Le Code du commerce a défini ainsi une législation des effets de commerce, précisée tout particulièrement en 1904 pour les articles 134 et 162 ; une modification de 1928 aborde le détail des protêts, après qu'un texte de 1924 ait accepté l'usage du chèque pour le paiement des effets. Dans ce domaine, la jurisprudence a admis et confirme pendant notre période que l'article 405 du Code pénal sur le délit d'escroquerie pouvait être appliqué si des manœuvres frauduleuses avaient accompagné l'émission d'effets de complaisance, acceptés par des débiteurs fictifs avant l'escompte bancaire. Une pratique toute simple comme l'usage du chèque exige de multiples précisions législatives (en 1917, puis en 1930, etc.). Enfin, des décrets-lois d'octobre 1935 font évoluer, sensiblement mais par l'accumulation d'une masse de modifications de détails, la législation sur les effets de commerce et les chèques, à partir de février 1936.

C. Les banques ponctionnées par le fisc

Bien entendu, le regard le plus attentif porté par l'État sur le marché de l'argent s'explique par la nécessité d'alimenter le Budget par des recettes fiscales nouvelles. Les banques sont ainsi soumises aux impôts cédulaires sur les bénéfiques industriels et commerciaux mis en place par la loi du 31 juillet 1917, tandis que la patente, à laquelle sont soumises les banques parce que l'escompte est considéré comme une activité commerciale, devient un impôt local. La loi de juin 1850 avait institué un impôt sur les obligations – un droit de timbre proportionnel (1 % en 1930) et un droit de transmission (0,25 % en 1930) – tandis qu'a été mis sur pied un impôt sur les effets de commerce (0,15 % en 1930). Des taxes spécifiques sont apparues – généralement en juin 1872, avec un renforcement en mars 1914 –, l'une sur les opérations d'escompte et d'avances effectuées par les banques (2 % en 1920, payés par le prêteur), l'autre sur les intérêts des opérations de prêt au jour le jour entre banques (18 % sur le revenu de ce prêt, payé par le prêteur et inclus dans le taux du prêt), une autre sur les opérations de prêts des banques aux commerçants et industriels (elle aussi de 18 %).

En sus de l'impôt sur les bénéfiques industriels et commerciaux (passé de 4,5 % à 9,6 % entre 1917 et 1924 ; il atteint 15 % en 1931, puis redescend à 12 %) institué par la loi de juillet 1917, la loi de juin 1920 assujettit les banques à la taxe sur le

chiffre d'affaires (1,3 % en 1924, portée à 2 % ensuite) et est renforcée par une loi de juillet 1925 sur la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires (de 1,2 à 6 % selon les tranches, en 1931). Ces taxes visent ainsi les sommes perçues sous forme d'intérêts – par exemple les intérêts touchés sur les comptes courants débiteurs, sauf pour un même client, car, dans ce cas, les intérêts payés sur les comptes créditeurs sont pris en compte – d'agios, de courtages, de commissions, de remises, de droits de garde, de prix de location ou d'escompte -, mais sur la seule différence entre les sommes touchées à titre d'escompte et celles payées pour le réescompte des effets, précisent les Finances en 1923.

L'on ajoutera à cette gamme fiscale la taxe d'apprentissage que la loi de juillet 1925 applique aux banques (0,2 % des salaires en 1927-1928). Par chance, des amenuisements de l'impôt se produisent parfois, comme lorsque la loi de juillet 1920 exonère de l'impôt sur le revenu les revenus des prêts bancaires qui sont adossés à des ressources à long terme, des obligations ou des bons à échéance fixe – donc émis « en représentation de ces prêts », ceci dans le but d'encourager les prêts à moyen terme.

« La menace fiscale contre les banques »³⁰ se précise de plus en plus et ce thème devient un propos fréquent chez les banquiers des années vingt, au fur et à mesure que l'État renforce ses prélèvements et ses contrôles pour tenter de combler le déficit budgétaire. Désormais, les rapports annuels des banques relèvent l'augmentation de la pression fiscale, qui contribue à la poussée des frais généraux : la Banque privée souligne par exemple que l'impôt a dévoré 71 % de ses bénéfices en 1926.

D. Les banques auxiliaires du fisc

L'État accentue sa présence informelle dans la vie quotidienne des banques elles-mêmes puisqu'il leur réclame des informations sur les affaires de leurs clients, afin de mieux connaître leurs revenus et donc mieux les soumettre à l'impôt. Ainsi, « le ministre des Finances [Lasteyrie] a réuni les principales banques de la place pour leur exposer les différentes méthodes préconisées pour l'amélioration du rendement des anciens impôts. Il est stipulé que les agents du fisc pourront vérifier absolument tous les comptes et que les banques seront obligées de remettre au fisc leurs listes nominatives d'ouvertures de compte »³¹. « Il est question d'obliger les banques à signaler au fisc toutes ouvertures de compte et tous dépôts de titres, et à tenir les livres à la disposition des agents des Contributions directes qui auraient un droit constant d'investigation. Les comptes et dépôts qui existeront à la date de la promulgation devront être signalés dans un délai de six mois. Il semble que ce projet constitue une lourde menace pour les banques, car, s'il était adopté, elles verraient certainement disparaître une partie de leurs fonds, beaucoup de clients préférant soit garder l'argent improductif chez eux, soit envoyer des fonds à l'étranger, par des moyens détournés qu'ils sauront trou-

ver, plutôt que d'avoir des comptes en banque dans lesquels le fisc pourra plonger ses regards à tout instant. »³²

Certes, les banquiers s'insurgent contre ces incursions du fisc : « l'inquisition dans les banques ne risque pas seulement de mettre en péril notre corporation. Elle entraînerait des conséquences désastreuses pour toute l'industrie, tout le commerce français », s'exclame, indigné, le président de l'Union syndicale des banquiers des départements, Hervet, avant d'aller remettre au ministre Lasteyrie une note de protestation contre les dispositions fiscales du Budget 1923... Mais les banques deviennent bon gré mal gré de plus en plus des auxiliaires du fisc. Dès août 1871, par une loi précisée en avril 1926, elles avaient dû soumettre toute leur comptabilité à l'examen du fisc – si elles étaient sociétés anonymes, sociétés en commandite par actions ou si elles avaient émis des obligations.

La loi de juillet 1920 ouvre la voie à des contrôles plus amples car elle les prévoit non plus seulement pour vérifier les revenus perçus par les clients commerçants mais aussi la véracité de leur déclaration de revenus afin de détecter les fraudes et les omissions. Depuis 1901, une loi les a obligées à faire la déclaration des valeurs qu'elles détenaient pour le compte d'un client décédé, et, depuis août 1917, une loi les a contraintes à tenir un répertoire des opérations de change. Les Finances prévoient même en mars 1924 un bordereau de coupons qu'elles doivent supprimer dès juillet 1925 tant la procédure s'est avérée impossible à appliquer en raison de sa lourdeur administrative et comptable... : « Cette expérience a montré le danger que peuvent présenter les interventions de l'État dans le domaine bancaire. »³³

D'autre part, les opérations financières ouvrent un vaste champ de prélèvement fiscal. Les banques aident l'État à percevoir l'impôt, depuis que le droit de timbre a été créé en juin 1850 et qu'une taxe sur la transmission des titres négociables (portée de 0,3 % à 0,5 % en juin 1920, à 0,6 % en juin 1923, à 0,72 % en mars 1924, à 0,84 % en juin 1925, et abaissée à 0,5 % en août 1926) a été instituée en 1857. Les lois de 1871, 1875 et avril 1926 renforcent cette fonction en les forçant à fournir toutes les pièces de comptabilité et documents indispensables au fisc à propos du paiement des droits de timbre et d'enregistrement.

C'est surtout par le biais de la taxe sur les revenus des valeurs mobilières, créée en 1872, que l'État ponctionne le marché de l'argent et, indirectement, fait des banquiers intermédiaires des percepteurs de l'impôt. Son taux varie au gré des désirs du fisc³⁴ : il bondit de 5 à 10 % par la loi de juin 1920, à 12 % en mars 1924, à 18 % en août 1926, culmine à 18,5 % en 1928-1929, avant de se replier doucement à 17 % en 1930, 16,5 % en 1931-1932, puis de remonter à 17 % en 1934 – 20 % pour les valeurs étrangères, mais 12 % seulement pour les titres français nominatifs, dont le fisc peut aisément connaître les propriétaires – et 24 % en juillet 1935, avant que la majorité de gauche ne le ramène, heureusement pour les porteurs d'actions, à 18 % en décembre 1936.

Conclusion

Comme conclusion de ce chapitre, nous nous contenterons de reprendre la déclaration d'un banquier, fier de son libéralisme : « Ces réserves faites, admettons que les banques libres ne sont pas astreintes à plus d'obligations que les commerçants ordinaires. »³⁵ Pas plus que les autres entreprises, les banques ne dépendent de la sphère d'intervention publique : elles sont bien insérées dans l'économie de marché, où elles peuvent mettre en pratique leur philosophie – initiative et responsabilité –, voire leur morale – responsabilité et honneur. Elles le peuvent d'autant plus que la propriété de leur capital ne dépend en rien de la Puissance publique.

NOTES

* Nous plagions ici le titre du livre de P. CAUBOUÉ, *Philosophie de la banque*, éditions Banque, 1937.

1. Revue *Banque*, janvier 1928.
2. Revue *Banque*, janvier 1928, pages 16-17.
3. *Ibidem*, juin 1928.
4. Titre de l'article de Roger ALHEINC dans *La Revue des vivants*, novembre 1930, débattu et critiqué dans *Banque*, mars 1931.
5. D'ailleurs à la marge de notre période, puisqu'il s'agit du procès-verbal du conseil d'administration du 10 février 1937.
6. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société lyonnaise de dépôts du 10 février 1937. À la fin, selon une antienne destinée à connaître une pérennité certaine, Riboud réclame la suppression des privilèges fiscaux du Crédit agricole et des Banques populaires, ainsi que l'interdiction des entreprises de déposer leurs fonds de roulement dans les Caisses d'épargne.
7. P. WULLEMS, « La réglementation de la profession de banquier », *Banque*, juillet 1933, pages 685-686.
8. Rapport annuel du CIC, 21 mars 1922.
9. Rapport annuel du CIC, 24 mars 1931.
10. Brinard, rapport annuel du Crédit lyonnais, 22 mars 1931. L'on pourrait prétendre que de tels propos fournissent d'ailleurs des arguments aux partisans de l'institution d'une autorité de contrôle...
11. G.E. CHALANDON, « L'évolution du rôle de la Trésorerie depuis la guerre », *Banque*, mai 1933, page 315.
12. Rapport annuel du Crédit lyonnais pour l'année 1932, 25 avril 1933.
13. P. WULLEMS, « La réglementation de la profession de banquier », *Banque*, juillet 1933, pages 685-686.
14. P. WULLEMS, « La réglementation de la profession de banquier », *Banque*, juillet 1933, pages 685-686.
15. F. FRANÇOIS-PONCET, député, membre de la commission des Finances, *Banque*, avril 1928.
16. P. DIETERLEN, « Les banques », *Revue d'économie politique*. « La France économique en 1935 ».
17. Henry PATÉ, vice-président de la Chambre des députés, revue *Banque*, mars 1928.

LOIN DE LA TUTELLE PUBLIQUE. L'ÉCONOMIE LIBÉRALE DES BANQUES

18. Jacques DUBOUIN, député, dans *Banque*, février 1928.
19. Albert Lebrun, alors président du conseil d'administration de la Caisse autonome de gestion des bons de la Défense nationale, *Banque*, février 1928. La même opinion est énoncée par Georges Bonnet.
20. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société lyonnaise de dépôts du 10 février 1937.
21. Pierre CAUBOUÉ, *Philosophie de la banque*, éditions Banque, 1937, page 106. Cauboué a développé en vain ce projet lors du Congrès d'organisation bancaire de 1932.
22. *Ibidem*.
23. Paul BOYER, président du Comptoir d'escompte, assemblée générale du Comptoir d'escompte de 1934, repris par P. DIETERLEN, « Les banques », *Revue d'économie politique*. « La France économique en 1934 », page 686.
24. Nous renvoyons aussi à la synthèse de C. ANDRIEU, « Les banques et les pouvoirs publics de 1870 à nos jours », revue *Banque*, décembre 1992, supplément Numéro historique *CFPB 60 ans de banque*, pages 83-88.
25. A. DAUPHIN-MEUNIER, « Le contrôle des banques en Belgique », *Banque*, septembre 1935. J. BERTRAND, « La crise et les réformes bancaires dans les principaux pays », *Banque*, octobre 1937.
26. POINCARÉ, président du Conseil et ministre des Finances, article dans la revue *Banque*, janvier 1928.
27. *Ibidem*.
28. Cf. J.-P. LACOSTE, *L'interdiction par la loi générale de la profession de banquier*, 1936. André DESMAISONS, *Le contrôle du marché financier de Paris par les pouvoirs publics*, 1928.
29. Cf. Pierre MUROLLES, « Les décrets-lois du 8 août 1935 et la protection de l'épargne », revue *Banque*, novembre 1935, pages 425-426. Pierre MUROLLES, « Le dernier « train » de décrets-lois », *Banque*, décembre 1935, pages 525-527.
30. Titre d'un article de *La France économique et financière*, 27 décembre 1924.
31. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 16 mai 1922. Peu près, le 22 novembre 1922, la banque rapporte que « le ministre des Finances a exposé son programme en vue d'une application plus rationnelle de l'impôt sur le revenu ; il envisage notamment certaines modifications des droits de transfert en vue de favoriser la mutation des titres au porteur en titres nominatifs ».
32. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de Mulhouse, 23 mai 1922.
33. P. WULLENS, *Banque*, mars 1928.
34. Cf. Rapport d'E. Giscard d'Estaing à l'assemblée générale de la Fédération des porteurs de valeurs mobilières, 1928. Gustave GEORGES, « Les valeurs mobilières devant l'impôt », *Revue politique et parlementaire*, avril 1928.
35. P. WULLEMS, *Banque*, février 1928.

Chapitre 3

DES BANQUES PRIVÉES :

ÉTUDE DE LA PROPRIÉTÉ DU CAPITAL

NON SEULEMENT la législation régissant la communauté des banques reste légère et leur évite des contrôles tatillons – à part ceux du fisc –, mais, comme l'énorme majorité des entreprises françaises de l'époque, elles se rattachent à la sphère du capitalisme privé puisque leur capital est massivement détenu par des actionnaires privés individuels ou collectifs. Elles sont donc placées « sur le marché », ce qui les fait encore plus participer à l'économie du risque qui caractérise le capitalisme libéral. Paradoxalement, l'histoire des entreprises s'est peu préoccupée du détail de la composition capitaliste du capitalisme français, soit que les généralités bien connues suffisent à se rendre compte de la réalité de son caractère privé, soit que l'on se satisfasse d'un report sur le passé des données actuelles, par un transfert simpliste. Si, pour les firmes industrielles et commerciales, l'interrogation sur le capital n'est peut-être pas déterminante, puisque l'essentiel est, après tout, de faire tourner les usines ou le réseau de distribution, elle est fondamentale pour les banques.

En effet, il convient de rappeler une fois de plus combien elles sont placées au cœur de controverses sur « l'oligarchie financière », le contrôle de l'économie par la « Haute Banque », etc. Peut-on admettre par conséquent qu'une poignée d'hommes d'affaires et de financiers détiennent la propriété des grandes banques françaises dans l'entre-deux-guerres ? que ces capitalistes aient par conséquent le pouvoir d'exercer une tutelle sur l'économie du pays ? qu'il était légitime, finalement, de nationaliser la Banque de France et les quatre grandes banques de dépôts en 1945 afin de briser le Mur d'argent édifié par les Deux-Cents Familles ? Face à des questions aussi imposantes, constituer un tel chapitre est doublement décevant.

Il nous semble que les réponses que nous apporterons sont d'une banalité certaine, comme si nous allions prouver des évidences. D'autre part, et les banques elles-mêmes semblent peu se préoccuper de l'histoire de leur capital et peu d'entre elles offrent à l'historien des dossiers solides sur la question, comme si, dans les banques nationalisées à la Libération, la nationalisation avait permis d'évacuer ce thème, ou plutôt comme si le goût du secret et le confinement de ces archives dans le service juridique ou le secrétariat général avait permis, au fil des ans et au hasard du nettoyage des armoires de la direction, des destructions fâcheuses des documents nécessaires. Cela explique les excuses de responsables pourtant de bonne volonté qui n'ont pu que déplorer cette absence des documents clés. Notre reconstitution reste ainsi fragmentaire, mais suffisamment riche, croyons-nous, pour permettre des conclusions satisfaisantes.

1. En quête des familles bancaires capitalistes

Si l'on cherche des familles propriétaires de banque, l'on est conduit à prospecter plutôt du côté des « maisons de banque » issues de la première révolution bancaire et des maisons d'escompte peu à peu transformées en « banques locales », voire en banques départementales ou pluridépartementales.

A. Les maisons de Haute Banque

Peu de données directes sont disponibles mais peu sont nécessaires tant l'évidence est frappante : les maisons de Haute Banque appartiennent à des familles associées dans des banques qui restent fidèles au statut des sociétés de la première moitié du XIX^e siècle : société en nom collectif, société en commandite. La notion de « capital » n'y a d'ailleurs qu'une signification réduite puisque les fonds sociaux sont complétés par les comptes courants quasiment stables qu'entretiennent les familles propriétaires au sein de ces firmes, dont les fonds permanents dépassent largement les chiffres déclarés officiellement.

a. La tradition familiale classique

Le paradoxe est qu'en 1919 est fondée une banque orientée vers des techniques financières pointues, Schlumberger ; or ses créateurs lui donnent le statut caractéristique des maisons de Haute Banque et la rattachent ainsi au cercle des firmes familiales traditionnelles : loin d'être désuet, ce mode de propriété et de fonctionnement reste l'un des outils essentiels de la banque parisienne. Christian Grand rapporte que Schlumberger, Istel & Noyer est créée sous la forme de société en nom collectif en 1919 ; les trois associés fournissent les fonds jusqu'en 1925, quand la banque devient une société en commandite simple, MM. Schlumberger & Cie ; outre les trois gérants, des proches sont attirés dans le capital : le banquier lyonnais et ami Camille Riboud, les frères de Maurice Schlumberger, Jean, Marcel et Conrad, l'épouse d'André Istel, et un parent de Louis Noyer, Henri Noyer¹.

Par cette transformation, la maison se rapproche du statut de ses futures partenaires de 1945 et 1966, Neuflyze & Cie et Mallet frères & Cie, sociétés en commandite dont les actions appartiennent aux diverses branches familiales des associés et associés-gérants, qu'elles participent à la banque elle-même ou qu'elles se contentent d'en être actionnaires. La famille Neuflyze – avec Jean de Neuflyze (1850-1928, fils du mari de Marie-Louise André), puis André (1875-1949) et Jacques de Neuflyze (1883-1953) – domine évidemment ; après le décès de Jean de Neuflyze en 1928, ses fils Jacques et André de Neuflyze détiennent 3,5 des 10 millions de capital. La branche Monnier – avec Louis Monnier (1861-1952, fils du mari d'Isabelle André) et Christian Monnier, fils du frère aîné de Louis Monnier et associé de la banque – en possède deux millions.

La branche Girod-Cruse est également essentielle : Pierre Girod, associé de la banque (et fils de Gustave, ancien commanditaire et associé lui-même), détient un million de francs dans le capital ; la famille Cruse – issue de la maison de négoce de vin bordelaise Cruse – intervient par le biais de Philippe Cruse, qui, fils de Frédéric Cruse, gros propriétaire viticole en Gironde, est le gendre de Pierre Girod et porte 500 000 francs du capital. Ces divers éléments constituent la clé du capital de Neuflyze & Cie, société en commandite simple au capital de dix millions, dont le solde – trois millions – est fourni par diverses branches : Jean-Auguste Verdet, veuf de Jacqueline de Neuflyze, et Madeleine de Neuflyze, veuve de Théodore Verdet, Lucien Ménage (pour un million de francs) essentiellement.

La structure du capital de Mallet & Cie est proche, mais moins ramifiée. La famille Mallet domine largement, avec Albert Mallet (1846-1927), Ernest Mallet (1863-1956), Raoul Mallet (1863-1937), Étienne Mallet (1853-1929), Frédéric Mallet (1854-1937), puis Jacques Mallet (1884-1948), Charles Mallet (1890-1943), Philippe Mallet (1902-1986), Thierry Mallet (1884-1969), André Mallet (1897-1964). Avec la famille Feray – dont l'associé Jacques Feray (1872-1958, fils d'Arthur Feray, mari de Marguerite Mallet) –, elle est la clé de la propriété de la maison. Ces deux branches sont complétées par les familles Torras et Pourtalès : Roger, fils de Noémie Mallet, sœur d'Ernest Mallet, mariée à Robert de Renusson d'Hauteville, a en effet épousé Beatrix de Pourtalès².

La composition du capital de la banque Vernes serait encore plus simple dans les années trente, puisque les 4,5 millions de francs de cette société en nom collectif sont détenus par les associés Pierre, Gérard et Édouard, les fils de Félix Vernes (fils d'Adolphe Vernes, l'un des fils du Félix Vernes du XIX^e siècle), décédé en 1934, par la veuve de celui-ci, et par Philippe Vernes (fils de Jules Vernes, l'autre fils du Félix Vernes du XIX^e siècle) et son fils François. Hottinguer & Cie est semblablement structurée autour des familles traditionnelles ; son capital de dix millions de francs reste, dans les années trente, la propriété de divers Hottinguer : les deux frères Henri et Maurice, fils de Rodolphe ; Rodolphe, un fils d'Henri ; et Paul, fils de Philippe, le frère de Rodolphe. Les Jameson maintiennent leur présence, avec Robert et son fils André : ce sont les lointains descendants du Jameson qui a été le gendre de Jean-Conrad Hottinguer et son associé dans les années 1790. Le comte Paul-Henri-François Perrée de la Villestreux rajoute une particule à la baronnie des Hottinguer et figure au capital parce que la famille de sa femme, née Monbrison, a fourni, au XIX^e siècle, une Monbrison qui a épousé un Hottinguer...

Jean Bouvier fournit les données de base concernant Rothschild frères, reconstituée lors de sa prorogation en 1905 à la mort d'Alphonse Rothschild ; la société en nom collectif MM. de Rothschild frères réunissait alors Édouard et ses oncles Alphonse, Gustave et Edmond-James, les trois fils de Jacob-James, dans un capital officiel de 50 millions de francs, dont le montant ne change pas entre 1905 et 1946. Sans disposer des

détails, la génération de l'entre-deux-guerres prend peu à peu le contrôle de la propriété de la banque, avec Édouard de Rothschild (1868-1949) - détenteur d'un tiers du capital - et Robert de Rothschild (1880-1946) - avec un autre tiers depuis la mort de son père Gustave de Rothschild en 1911 -, tandis que la branche de leur oncle Edmond-James (1845-1934) de Rothschild et de ses fils, leurs cousins, James-Armand de Rothschild - qui renonce à sa part dans la société en s'installant en Angleterre en 1920 - et Maurice de Rothschild (1881-1957) porte le dernier tiers, jusqu'en 1936, date où Maurice cède à ses cousins Édouard et Robert de Rothschild - chacun par moitié - la part qu'il détenait dans la société, rétroactivement au 2 novembre 1934³.

b. Mirabaud : une quinzaine de commanditaires

Notre modeste apport à cette enquête concernant les maisons de Haute Banque porte sur les sociétés Mirabaud et surtout Demachy⁴. Lors du centenaire de Mirabaud en 1922, la banque, qui porte ce nom depuis 1907 et est issue de la maison créée en 1822 par Barthélémy Paccard, le grand-père d'Albert Mirabaud, est une société en commandite. La composition du capital de six millions de francs n'est pas connue avec précision, bien que nous disposions de la liste de ces commanditaires eux-mêmes⁵. Les diverses branches familiales intéressées dans l'affaire ou héritières du cheminement historique de la maison s'y retrouvent.

Quinze commanditaires sont ainsi présents dans le capital en 1922 : derrière Albert Mirabaud (1851-1930) (gérant depuis 1875, seul survivant alors des trois fils d'Henri Mirabaud, décédé en 1893), Eugène Mirabaud (gérant depuis 1913) et Pierre Mirabaud (gérant depuis 1919) se rassemblent Robert Mirabaud et Mme Gustave Mirabaud. Après le décès d'Albert Mirabaud en 1930, les associés Eugène et Pierre Mirabaud détiennent chacun 450 000 francs du capital (15 %) de la société en nom collectif - reconstituée en 1896 dans la forme encore en cours dans les années vingt - : ils dépendent donc des divers membres de leur branche et des autres branches.

La branche Puerari, du nom d'un associé entré en 1878 dans la maison - qui s'appelle Mirabaud-Paccard-Puerari en 1878-1897, puis Mirabaud-Puerari en 1897-1907 -, reste présente en 1922, derrière Henri Puerari (1874-1937), gérant depuis 1907, avec Mme Eugène Puerari, sa mère, veuve d'Eugène Puerari (1840-1909), petit-fils de Jacques Mirabaud. En 1930, Henri Puerari (avec 650 000 francs) et son fils Jacques Puerari (avec 120 000 francs) gardent une place importante dans la société (avec presque 13 % du capital); Jacques Puerari devient d'ailleurs associé-gérant en janvier 1931.

La branche Eichthal (catholique au sein de cet ensemble protestant) - dont la maison avait été absorbée par Mirabaud après que la fille d'Albert Mirabaud (associé en 1869, gérant depuis 1875) ait épousé William d'Eichthal en 1895 - se rassemble derrière William d'Eichthal (gérant de 1904 à 1926, décédé en 1934) et son fils Robert d'Eichthal, devenu lui aussi gérant de Mirabaud en novembre 1926. En 1930, le premier porte 650 000 francs de capital et le second 220 000 (14,5 % à eux deux).

Les gendres, époux des filles de Paul Mirabaud, font leur entrée dans la commandite : le diplomate Robert de Billy, époux de Jeanne Mirabaud, et surtout Jean Boissonnas, époux de Geneviève Mirabaud, qui est associé à la gérance depuis juin 1919 (et qui, en 1930, détient 525 000 francs de capital). Désormais, l'influence des Boissonnas reste constante, puisque Rémy Boissonnas devient associé-gérant en novembre 1938. La baronne Roger de Blonay, Mme Eugène Risler, Jean M. Vernet et Pierre Monod complètent cette quinzaine de commanditaires. Si les sept associés possèdent ainsi dans le capital 3,065 millions de francs en 1930, soit un peu plus de la moitié, les divers membres de la famille fournissent le solde, en une relative et modeste dispersion.

c. La maison Demachy : les alliances capitalistiques et familiales

Les archives de la maison Demachy⁶ procurent quelques données déterminantes pour saisir la composition de son capital dans l'entre-deux-guerres. Cette maison de Haute Banque semble en effet originale puisqu'elle mêle les intérêts des banquiers qui la gèrent et ceux d'une grande dynastie industrielle et capitaliste française, les Wendel. Les fonds sociaux se répartissent en deux groupes : le premier est constitué par le « compte-capital » détenu par les banquiers professionnels, les gérants-associés, qui assurent la conduite de la banque. Jules Exbrayat (500 000 francs), époux en premières noces d'une fille de Charles Demachy; Charles-Robert Demachy (800 000 francs en 1919, un million en 1935), petit-fils de Charles Demachy, le patron de la banque dans les années 1870-1880; et Henri Grandet (500 000 francs) – fils de Jacques Grandet, dont la sœur Berthe Grandet a épousé Henri de Wendel, le père de François, Humbert et Maurice de Wendel, ses cousins germains.

Le second groupe, le compte « Commandite », est celui des commanditaires proprement dits. La famille Demachy y figure pour une part importante, avec Mme Ch.A. Demachy (1,2 million en 1919 et en 1935), veuve de l'ancien dirigeant de la maison. Mais deux dynasties fournissent une part de capital déterminante. Les Seillière, dont Frédéric, fils de François, est associé de la maison, entretiennent la tradition de leurs ancêtres négociants et banquiers du XIX^e siècle : trois Seillière portent 400 000 francs de capital en 1919, deux en ont 300 000 francs en 1935. Il faut y ajouter la comtesse de Durfort (avec 100 000 francs) puisqu'il s'agit d'Anne Seillière, fille de François Seillière. Ainsi, avec les Demachy et les Seillière subsiste l'héritage de l'ancienne maison Demachy-Seillière & Cie, la société qui a précédé Demachy & Cie lorsqu'ont fusionné en 1873 Demachy et Seillière⁷.

Par contre, la part des Wendel est devenue essentielle : alors que la société-holding Les Petits-Fils de François de Wendel possède 1,5 million de francs du capital et que quatre Wendel en détiennent 3,6 millions de francs en 1919, soit 51 %, le total du bloc Wendel est monté à 5,5 millions en 1935 : 2,5 millions pour Les Petits-Fils de François de Wendel, et un million pour chacun des animateurs de la famille, François (1874-1949), Humbert et Maurice de Wendel. Avec 55 % du capital – voire plus si

les Wendel contrôlent la Particulière Financière Vereeniging qui a 200 000 francs de capital en 1935 –, les Wendel ont renforcé leur présence dans cette maison et ceci dès les années vingt puisque leur bloc atteint déjà 5,7 millions de francs en 1929 : quasiment une « banque de groupe » ou au moins une « banque de famille », elle est adaptée à la gestion discrète de leur patrimoine personnel détenu sous forme de liquidités financières.

Des familles aristocratiques complètent ce tour de table : trois membres de la famille Baguenault de Puchesse sont propriétaires de 400 000 francs en 1919 ; les deux qui sont présents en 1935 ont maintenu cette somme ; les Baguenault de Puchesse, Gustave, son fils Raoul et son petit-fils André, tous comtes, figurent dans plusieurs conseils d'administration de l'entre-deux-guerres et ont dû brasser une fortune foncière et financière dont une partie les a rapprochés de Demachy ; enfin, en 1935, le comte de Rosnay détient une part de capital de 300 000 francs.

B. Le capitalisme bancaire provincial

Loin de ces familles de Haute Banque qui suscitent la hargne des polémistes contre « l'oligarchie financière », c'est dans l'intimité des bourgades provinciales que se tapit un capitalisme familial bancaire qui persiste largement dans l'entre-deux-guerres, époque où les maisons de banque locales sont encore nombreuses.

a. Les maisons de banque locales

Les rapports de la Banque de France sur les zones d'activité de ses succursales et les almanachs fournissent de multiples données sur ces petites sociétés où des notables maintiennent l'esprit de la banque du XIX^e siècle.

Ces sociétés s'identifient en effet à un homme – au point que la maison Lecroulart, de Laigle, disparaît après le suicide de son propriétaire en novembre 1936... – et à sa famille, qui fournit le capital et contrôle entièrement la propriété, sans avoir de comptes à rendre à des actionnaires extérieurs à la famille. A ce souci d'indépendance s'ajoute une tradition de discrétion puisque les détenteurs de fortunes du pays alentour apprécient le dialogue feutré qui se noue avec « leur banquier » comme avec « leur notaire », en confesseur de leurs problèmes d'argent. La Loire dispose par exemple de Vadon, banque de Charlieu, où Camille Vadon côtoie surtout une clientèle d'éleveurs ; ses fils ont essaimé, avec Vadon fils à Charolles et, depuis 1891, la maison Paul Vadon à Roanne. Depuis 1848, Chalot puis André Chalot fils animent au Havre une banque qui réunit tout de même 4 millions de francs réellement versés dans le cadre d'une société en commandite, soit les deux tiers du capital de Mirabaud, par exemple. Le Crédit fécampois, qui prend ce nom en 1920, est la maison Fleuret & Veuve A. Legros : après la mort prématurée de ses fils Frédéric et Alexandre, c'est la veuve du fondateur de la banque en 1845, Alexandre Legros, décédé en 1885, qui garde seule la propriété

à partir de 1892 en s'associant avec son fondé de pouvoirs, jusqu'à ce que celui-ci, à quatre-vingt-dix ans, juge bon de suspendre une telle tradition.

De même, jusqu'en 1924, la ville de Verdun bénéficie de la banque Paul : son capital de trois millions est détenu par la famille de son dirigeant, A. Paul, avec également des fonds de sa belle-famille, puisqu'on apprend en 1930 que la sœur de sa veuve « possède deux millions de fortune et a des exploitations agricoles en Seine-et-Marne »⁸. Mais une autre branche Paul anime une modeste banque Paul à Etain, en Moselle, propriété d'Adrien Paul, cousin de Marcel Paul, le dirigeant de Pont-à-Mousson. En 1920, la minuscule banque Bouillon, d'Evreux, est la propriété du banquier Bouillon, soutenu par une participation de Marquis, fabricant d'épingles à Rugles, fort d'une fortune de trois millions de francs et beau-père de Bouillon⁹. L'on pourrait multiplier par un millier de tels exemples sans prouver plus que cette conclusion fort simple : la bonne bourgeoisie foncière, industrielle et commerçante s'appuie sur une bonne bourgeoisie banquière, méconnue et certainement toisée de haut par la grande banque parisienne, mais qui, à l'échelle des bourgades, entretient le capital détenu dans la banque en faisant fructifier celui de ses homologues au sein de la hiérarchie sociale du cru.

b. De la banque locale à la banque départementale

Plus représentatives encore des années vingt – la crise perturbant leur sérénité dans les années trente – les banques que nous qualifierons de départementales car elles rayonnent – par leurs courants d'affaires et aussi souvent par leur réseau de guichets – au-delà du canton ou du « pays » sur lequel se concentrent généralement les maisons de banque locales. L'essor de ces banques départementales ou pluridépartementales – car elles chevauchent ici ou là deux ou trois départements – consacre le dynamisme de banquiers qui, cependant, n'entendent pas céder le contrôle de leur capital. Ainsi émerge en janvier 1920 la Société saint-quentinoise de crédit, dont le capital de 4 millions rassemble les fonds de deux sociétés en commandite par actions, Dubois & Cie à Bohain, et Théry-Lefebvre-Lacour & Cie, descendant d'une maison créée en 1847. Bechetoille, à Annonay, reste une société en commandite simple sous la houlette de Laurent Bechetoille qui, à sa retraite en 1920, devient seulement commanditaire et laisse son héritier diriger la maison. Lorsque les deux frères Paul et Tony Rive ont disparu, la banque de Bourg-en-Bresse, créée en 1849, qu'ils possédaient et dirigeaient, devient une société en commandite par actions dont le capital passe de 3,5 à 10 millions de francs en juillet 1921. Le fils de Paul Rive, ancien gérant de la banque et cadre de la Banque de France en retraite, Paul Tendret, gendre de Tony Rive, un ancien avocat, et son fils Guy Tendret sont les commanditaires de cette maison Tendret-Rive, plus connue désormais sous le nom de Banque régionale de l'Ain.

Semblablement, Gilbert & Cie, à Avranches, forte d'une dizaine d'agences dans le département, reste une société en nom collectif dont les gérants, le père et ses deux fils, gardent le contrôle avec 1,5 million de francs de capital; sa transformation en société

en commandite par actions en juin 1921 fait du père, Hippolyte Gilbert, le commanditaire, pour 7,14 millions de francs, tandis que Henri, André et Pierre Gilbert, les gérants, ne sont associés que pour les 860 000 francs restants¹⁰. La famille de Tours, Gouin, riche de placements financiers car André « est l'un des plus forts actionnaires de Paribas », reste la base de la « vieille banque locale » Gouin, propriété d'André et d'Emile Gouin¹¹. Plus au nord, la banque Bouilloux-Lafont, appelée à une célébrité dépassant son envergure, voit les modestes débuts de Marcel Bouilloux-Lafont, maire d'Etampes, et de Maurice Bouilloux-Lafont, député de Quimper au lendemain de la Guerre : le capital d'un million de francs de cette société en nom collectif vient des commanditaires, leur mère, veuve du fondateur, et leur beau-frère, Jay¹², celui-ci restant ensuite seul avec les deux frères, tous trois comme associés-responsables ; les Bouilloux-Lafont ne brassent pas encore les centaines de millions qui les rendent célèbres dix ans plus tard, puisque Marcel est crédité en 1929 d'une fortune de 100 à 300 millions de francs¹³.

La croissance de ces maisons ne modifie pas leur statut de banque « privée », c'est-à-dire contrôlée par une ou plusieurs familles : à Grenoble, la famille Thouvard entre ainsi dans la maison d'escompte et de recouvrement Ducrest-Martin peu après sa création en 1892, et en devient la cheville ouvrière dans le cadre d'une société en commandite par actions, Thouvard, Martin, père & fils, montée en 1911 au capital de 3 millions. Puis les Thouvard restent les piliers de la société anonyme qui en est issue en 1920, dotée d'un capital de 12 puis de 25 millions de francs, la Banque du Dauphiné, bien qu'elle fédère 3 000 actionnaires en 1932.

Une petite ouverture à des capitalistes proches renforce l'emprise familiale : le président de la Banque de Soissons, Delaby, « et sa famille possèdent les trois quarts des actions et la totalité des parts »¹⁴ pour un capital de 4 millions de francs. La petite banque Dumont¹⁵, de Condé/Noireau, en Normandie, n'a qu'un capital de 850 000 francs, largement fourni par la famille : André Dumont, le gérant, Suzaine Dumont, sa sœur, Mme de Fontelle, sa nièce ; mais un commanditaire extérieur vient les épauler, puisque le cotonnier Bréhier leur procure 100 000 francs. La modeste société Gaillard, Ceillier, Levesque & Cie, de Nantes¹⁶, unit Gaillard père et fils, René Ceillier et D. Levesque, le gendre de Gaillard, mais aussi un simple commanditaire, Denis, un ingénieur qui place là une partie de ses disponibilités, juste retour des choses puisque Gaillard lui a fait don de sa fille... Sa consœur nantaise, Massiot, reste elle aussi une firme familiale, même après sa transformation en société en commandite par actions en mai 1921, sous l'égide de la famille Massiot. Plus à l'est, à Angers, la banque Bougère-Pousset ne recourt qu'aux fonds des gérants, car « chaque associé a une belle fortune mobilière et la fortune immobilière de Bougère serait de 25 millions de francs »¹⁷.

La France de l'Est ne manque pas non plus de profiter de cette armature du capitalisme bancaire familial et notabiliaire. L'exemple le plus célèbre est celui des Varin-Bernier, à Bar-le-Duc : juste avant la Guerre, la société en nom collectif, montée en 1910,

dispose d'un capital de 10 millions de francs, assurés par Paul Varin-Bernier, le père, et ses fils, dont son associé René Varin-Bernier qui, à la mort de son père en mai 1921, devient seul gérant au sein de ce qui est désormais une société en commandite simple, dotée du même capital d'origine familiale; à la date de 1927, René Varin-Bernier, le gérant de la banque (jusqu'à son décès en 1961), toujours au capital de dix millions, le gérant, est commandité par sa mère et ses trois sœurs, mesdames Gallice, veuve Panhard et A. Pallain¹⁸ : la tradition est ainsi préservée, d'ailleurs pour plusieurs lustres. A Charleville, Claude-Lafontaine, Prévost & Cie est une société en commandite par actions : la veuve de Raymond Claude-Lafontaine semble tenir son capital – 25 millions en 1920 dont 60 % versés –, aux côtés de Henri et François Prévost, les dirigeants opérationnels¹⁹. À Nancy, la banque Renault conserve elle aussi son mode de vie familial malgré la mort en 1916 de son fondateur (en 1847) et dirigeant, même si la société en commandite par actions datant de 1888 s'est transformée en société anonyme en 1913.

Néanmoins, la composition du capital de ces banques départementales doit évoluer au fur et à mesure de leur grossissement. L'on assiste alors à une mobilisation du capitalisme de terroir, des industriels, négociants, gros propriétaires, « capitalistes » – des rentiers disposant de liquidités – qui souscrivent des actions dans ces firmes ayant adopté généralement le statut de société en commandite par actions et moins fréquemment celui de société anonyme. C'est bien la dernière époque où cet argent peut s'investir dans une « banque de proximité », en un contact quasi immédiat caractéristique d'un « circuit court » de l'argent tant vanté dans les schémas de la banque provincialiste ou régionaliste.

La banque Charpenay fédère ainsi des investisseurs dauphinois dans son capital à partir de 1909, dès lors que Georges Charpenay, « seul gérant responsable », sa sœur, la veuve Rey, et l'industriel Victor Nicolet, qui contrôlent les 700 000 francs du capital en 1907, ne suffisent plus à l'alimenter, alors qu'il grimpe à 1 million en 1909 (avec six nouveaux commanditaires), 8 millions en 1919, 10 millions en 1920 – date où le statut de société de commandite par actions est adopté – avant celui de société anonyme en 1921, forte d'un capital de 12 millions de francs. « Les commanditaires de la banque Charpenay comptent parmi les personnalités les plus riches et les plus honorables du pays : Victor Nicolet, A. Bouchayer, A. Neyret, Paul Vidil, André Navarre »²⁰, généralement liés à l'industrie électrotechnique et papetière. En 1919, tandis que Charpenay, fort d'une fortune estimée à 4 millions de francs, détient 2 millions du capital, ses commanditaires, « qui constituent l'élite commerciale et industrielle de la région »²¹, fournissent 6 millions. L'intimité entre une banque de terroir et la communauté des affaires locale est ainsi souvent étroite, comme pour la banque Petyt, à Dunkerque : « Le sort de la banque intéresse ses clients à un autre point de vue : la plupart sont en même temps ses actionnaires, et elle prend ainsi l'allure d'une sorte de mutuelle du haut commerce dunkerquois. »²²

De l'autre côté de la France et dans une autre cité industrielle, Elbeuf, la banque Béranger-Pelletier a su rassembler 126 commanditaires, commerçants et industriels de la région, ce qui assure la stabilité à Étienne Béranger et à son fils Léon, ainsi qu'à leur associé Pelletier²³. A Angers, Georges et Paul Fortin, fils de Joseph Fortin, l'animateur depuis 1873 – jusqu'à sa mort en 1909 – du Comptoir commercial d'Angers, devenu banque Fortin en 1905 et Crédit de l'Ouest en 1913, reçoivent le soutien de la communauté locale lors du passage à la société anonyme en 1913, au capital de 5 millions de francs, et le plus gros industriel de la ville, Jules Bessonneau, en devient un fort actionnaire. Plus au sud, la maison Charpentier, banque robuste de Cognac, devenue une société anonyme en 1925, rassemble sur seulement la moitié de son capital de 3 millions de francs plus de 150 actionnaires parmi la bourgeoisie charentaise, dont l'un des fleurons, A. de Paloméra, négociant en quincaillerie à la retraite, et président de plusieurs entités corporatives ou commerciales, un « homme jouissant d'une grande considération »²⁴.

Une telle mobilisation de la communauté professionnelle et capitaliste profite également aux sociétés qui se créent dans les années vingt, dans cette ultime boum de fécondité de l'histoire bancaire française. Lorsque le directeur de l'agence de Vienne de la BNC la quitte pour fonder sa propre banque en s'associant avec le banquier du Péage-de-Roussillon Chabert en décembre 1923, il trouve « 35 commanditaires recrutés parmi les plus anciennes et les meilleures maisons de la place »²⁵. D'emblée, elle aussi, la banque Soula, créée à Bordeaux en 1924 autour du banquier Albert Soula – qui avait vendu en 1917 sa banque au CCF et qui quitte en 1924 la direction de la succursale que celui-ci avait établie pour en prendre la suite – adopte le statut de société anonyme et fédère les intérêts de dirigeants d'entreprise girondins : le négociant en vins Delor (avec 13 % du capital), le négociant de denrées africaines et armateur Delmas (16,2 %), le négociant avec l'Afrique Vezia (3,3 %), le négociant en bois Beaumartin (3 %) et plusieurs autres bons et gros bourgeois du cru montrent ainsi leur désir d'épauler un banquier qui doit se montrer moins chiche en crédits que le CCF ou la Société bordelaise de crédit. Au total, ce sont 23 propriétaires qui détiennent le capital lorsque la banque est absorbée par la Société bordelaise de crédit en 1942, le plus gros propriétaire n'en ayant que 17,9 % et une douzaine seulement une modeste « ligne » d'actions.

La vitalité de ce capitalisme régional est prouvée de même à Nantes quand des hommes d'affaires du port se rassemblent pour prendre le contrôle du Crédit nantais, successeur de la maison Rousselot, dont le capital s'élève alors à 2,5 millions versés (5 millions en nominal) et dont le Crédit français souhaite se délester : « Le groupe nantais a racheté toutes les actions du Crédit français afin d'empêcher la maison d'être absorbée par la BNC »²⁶, aux côtés de Couillaud, Rousselot et Pichelin, les trois beaux-frères qui animent la société, désormais « bien patronnée ». Dans le même temps, des capitalistes lyonnais menés par le président de la Foire de Lyon, un notable de la ville, Achille Lignon, reprennent au Crédit français la majorité du Crédit du Rhône, avec 56,25 % du capital, tandis que la BNC n'en détient que le quart²⁷.

La conclusion de cette plongée dans le capital des maisons de banque familiales tant parisiennes que provinciales, tant prestigieuses dans la capitale qu'inscrites dans les réseaux notabiliaires départementaux, est simple : ces banquiers ne souhaitent guère avoir de comptes à rendre à des actionnaires anonymes, bancaires ou institutionnels ; ils entendent œuvrer en toute discrétion. L'évolution des statuts qui s'accélère en province au tournant des années vingt – les sociétés anonymes se multiplient alors – permet seulement de stabiliser les fonds propres et d'éviter aux commanditaires d'engager trop avant, voire totalement, leur fortune personnelle dans une société qui connaît une croissance rapide. Mais la propriété et la gestion de ces banques sont encore souvent confondues, à moins que, comme dans plusieurs villes industrielles, la communauté des affaires ne les patronne en prenant une part significative dans leur capital.

2. L'ouverture des banques provinciales au marché financier

L'expansion de ces banques provinciales les conduit à lever des fonds sur le marché financier afin d'établir une meilleure relation entre leurs ressources stables et leurs exiguïtés. Si le Comptoir d'escompte de Rouen, apparu en 1848 et devenu une société anonyme dès 1875, reste conduit par la famille Le Picard et ses descendants, comme A. de Rothiacob, il a dû ouvrir son capital – 18 millions de francs en 1929, dont un tiers versé – aux milieux d'affaires et aux épargnants normands : ainsi, pour son augmentation de capital de 1930, l'on sait que 589 anciens actionnaires sur 1 300 ont souscrit des titres et que 113 nouveaux actionnaires ont été accueillis, ce qui laisse supposer que l'actionnariat atteint environ 1 400 personnes. Il est vrai que les guichetiers et démarcheurs des banques sont bien placés pour recommander aux clients les titres de leur propre maison. La Banque de Bretagne peut ainsi augmenter son capital en 1920 de 1,5 à 7,5 millions de francs (la moitié versée) sans difficulté, car « les titres se sont placés facilement [auprès de] beaucoup de petits porteurs »²⁸ de la région rennaise. Le Crédit de l'Ouest parvient à mobiliser 6 000 actionnaires environ lorsque son capital atteint 50 millions de francs en 1921 (55 % versés).

Les portefeuilles des épargnants provinciaux s'ouvrent ainsi de plus en plus aux actions de banques départementales et, bien sûr, à celles des établissements qui prennent peu à peu figure de banques régionales. Toutefois, il est souvent délicat d'apprécier la composition du capital de ces banques, qui ont conservé peu d'archives sur ce thème. C'est le cas à la Société lyonnaise de dépôts, bien silencieuse sur son actionnariat, alors même qu'elle l'élargit encore plus en avril 1922 en levant 16,8 millions de francs qui viennent s'ajouter aux 6,6 millions déjà versés (6,6 millions restant à « libérer ») ; l'on ne peut même pas disposer d'un nombre approximatif de ses actionnaires.

A. L'actionnariat de la Banque de Mulhouse

Notre plongée dans les registres de la Banque de Mulhouse²⁹ nous a permis seulement de préciser quels étaient les plus gros actionnaires présents ou représentés lors des assemblées générales. Or, en juillet 1919, seule une évidence surgit : seize hommes d'affaires rhénans ou sociétés³⁰ – dont sept ont plus de cent voix – détiennent ensemble un fort paquet d'actions, ce qui leur procure une énorme majorité lors de l'assemblée générale avec 6394 voix sur les 6493 voix présentes ou représentées... Dire que c'est la banque du textile est une tautologie : à eux cinq, Daniel Mieg, Jules Gugenheim, Jean Vaucher, Jean Lantz et W.G. Müllhaupt constituent les quatre cinquièmes des voix de cette assemblée générale.

Peu avant la reprise par le CCF³¹, l'assemblée générale de mars 1927 n'est guère plus explicite, si ce n'est que le groupe des gros actionnaires s'est élargi quantitativement – 31 actionnaires présents ou représentés détiennent plus de 100 actions au lieu de sept en 1919 – et géographiquement : alors que douze firmes mulhousiennes constituaient l'ossature de l'actionnariat en 1919, aux côtés de deux sociétés suisses, d'une de Risheim et d'une de Remiremont, l'éventail des cités représentées en 1927 est large : les entreprises ou les notabilités mulhousiennes sont encore une quinzaine³² et pèsent 58 % des voix présentes ou représentées ; mais Colmar, Guebwiller, Ensisheim, Riedisheim, Strasbourg, Épinal, Montbéliard, Belfort, Le Havre, Paris même, ont surgi, ce qui consacre l'enracinement régional de la banque, qui a changé entre-temps de stature.

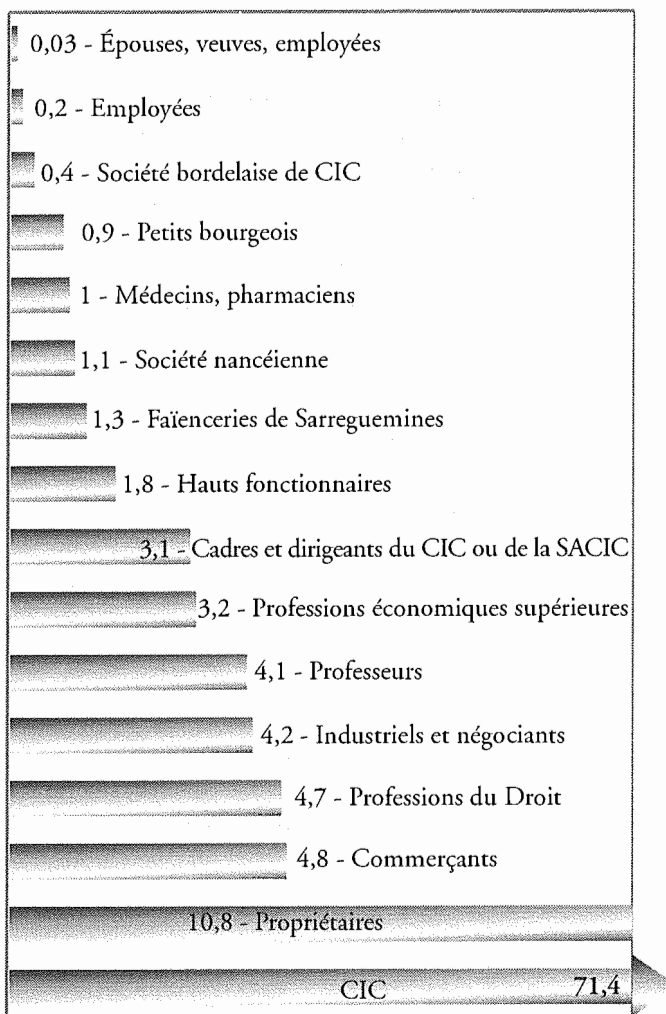
B. L'actionnariat de la Société alsacienne de CIC

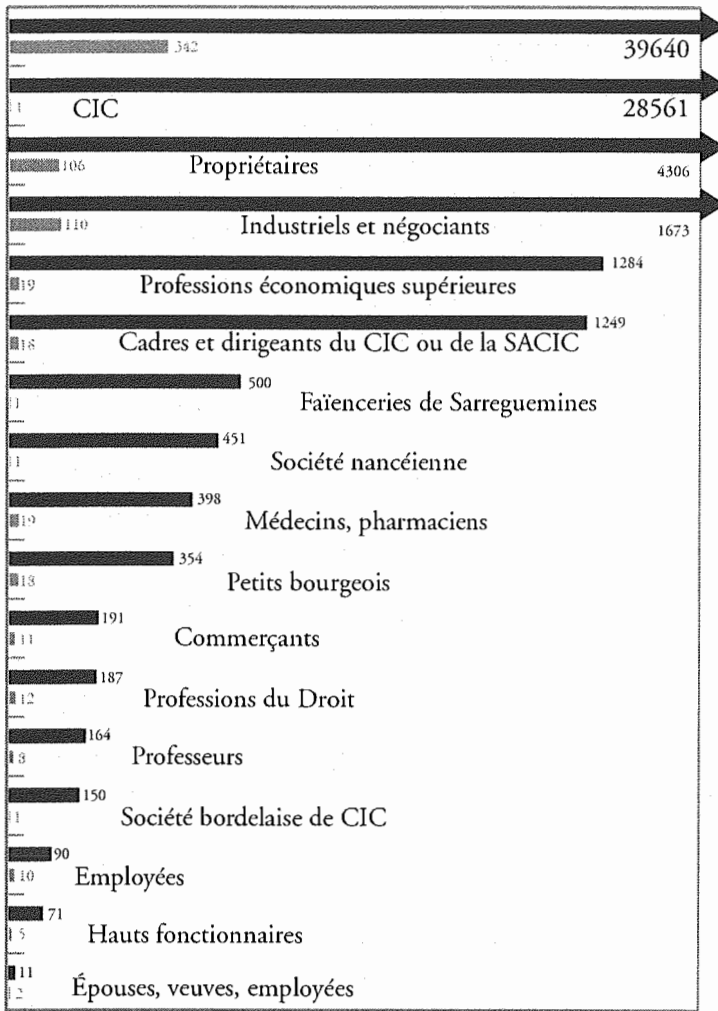
Aux côtés de cette banque farouchement alsacienne – du moins jusqu'en 1927-1928... – a surgi une concurrente imposée depuis Paris à la métropole strasbourgeoise réintégrée à la France. Le CIC monte en effet la Société alsacienne de CIC, petite firme appelée toutefois à une croissance modeste mais saine, puis, dans les années trente, à une métamorphose la modelant en grande banque régionale. Au terme de la première étape de son évolution, durant les années vingt, la Société alsacienne de CIC a déjà acquis une stature satisfaisante ; de simple antenne et filiale du CIC, elle commence à s'affirmer comme une vraie banque alsacienne, mieux enracinée dans son terroir, mieux reliée au monde des affaires et de l'épargne rhénan et vosgien. D'une part, lors de l'augmentation de son capital en juin 1930, elle reste bel et bien une filiale du CIC puisque celui-ci souscrit les sept dixièmes des nouvelles actions. D'autre part, des banques amies, la Société bordelaise de CIC et la Société nancéienne, épaulent le CIC, tandis que des salariés et des dirigeants de la Société alsacienne de CIC elle-même, de la Société nancéienne et du CIC prennent eux aussi des paquets de titres.

Cependant, la diffusion des actions de la Société alsacienne de CIC a commencé à prendre corps, grâce à l'assise peu à peu conquise par l'établissement et aux liens tissés avec sa clientèle. En fait, l'actionnariat individuel reflète, sans originalité, les bourgeoisies aisées

détentrices du stock de capital investi en Bourse, avec 300 des 328 personnes de ce modeste échantillon³³ : les « propriétaires » en forment le bloc le plus important, devant les commerçants (orfèvre, tailleur, maître boulanger, fourreur, épicier, garagiste, laitier, etc.), les professions du Droit (notaire, avocat, etc.), les industriels et négociants, les professeurs et les professions économiques supérieures (fondeur de pouvoirs, industriel, négociants, administrateur de société, banquier, etc.). Loin derrière, avec des pourcentages plus réduits dans le capital souscrit, viennent des hauts fonctionnaires, des médecins ou des pharmaciens. Les couches sociales petites bourgeoises et populaires restent peu représentées (9 % des 328 souscripteurs individuels) dans cet échantillon d'épargnants, puisqu'elles ne souscrivent que 1,1 % des titres.

**Répartition
en pourcentage
des souscripteurs
à l'augmentation de
capital de la Société
alsacienne de CIC
en juin 1930**





Les souscripteurs
de l'augmentation
de capital
de la Société
alsacienne de crédit
en juin 1930
(40 000 actions
de 50 FF + prime de
100 FF)

■ Nombre de souscripteurs ■ Nombre d'actions

C. L'actionariat de la Banque Dupont

À mi-chemin entre la Banque de Mulhouse, tout entière insérée dans ses réseaux d'épargne et d'affaires alsaciens, et la Société alsacienne de CIC, encore trop dépendante par son capital de son tuteur et actionnaire majoritaire, se dresse un autre type de banque provinciale, celui de la Banque Dupont, où se mêlent un actionariat régional diffus, des actionnaires familiaux historiques, l'influence d'un parrain parisien et des souscripteurs parisiens proches de celui-ci. En effet, dès le 15 novembre 1918, à la

libération du Nord, l'entreprise se reconstitue à Paris sous forme de société anonyme, avec une première souscription de 20 millions de francs de capital (1/4 versé) ; puis elle augmente son capital [en août-septembre 1919] pour accueillir une grosse participation de l'ancienne maison Dupont, de Valenciennes, gelée pendant la guerre. Celle-ci, en effet, se transforme de société en commandite Dupont & Cie en société anonyme, la Caisse industrielle du Nord-Banque Louis Dupont & Cie ; elle souscrit aussitôt un gros bloc de la firme parisienne – pour préserver le poids de la famille dans la nouvelle société – avant de fusionner avec elle en octobre 1919.

La composition de l'actionnariat de la nouvelle Banque Dupont société anonyme est donc mixte – autant qu'on puisse la connaître³⁴. Il accueille en effet de nombreux actionnaires de la capitale aux côtés d'actionnaires nordistes. La raison en est multiple : le CIC, qui parraine la reconstitution de Dupont, place de nombreuses actions au sein de sa propre clientèle ; nombre d'épargnants, capitalistes ou hommes d'affaires du Nord se sont repliés en deçà des zones occupées par les Allemands et souscrivent aux actions Dupont depuis leur résidence provisoire ; enfin, le marché financier du Nord, éprouvé par la guerre, n'est évidemment pas encore en état de fournir un effort substantiel en faveur de cette banque, ce qui explique d'ailleurs que la banque se reconstitue à Paris, afin de se préparer juridiquement et financièrement sans tarder à la relance des affaires régionales.

Le CIC lui-même place des actions auprès de sa « table » – de ses administrateurs – et de ses gros clients, prêts à placer quelques liquidités dans une banque patronnée par leur banque : le baron Raoul d'Astier de la Vigerie (château de Rançay, dans l'Indre) place ainsi 25 000 francs (6 250 versés) en 25 actions Dupont tout en faisant part de son regret « de ne pouvoir en prendre plus, mais mes disponibilités se trouvent en ce moment excessivement restreintes par suite des ordres que j'ai donnés à mon agent de change pour souscrire à l'emprunt »³⁵ national. De gros clients traditionnels du CIC, des bourgeois provinciaux ou parisiens (14), des aristocrates (8), des sociétés disposant de quelques liquidités (Travaux Dyle & Bacalan, 500 actions ; Aciéries de France, 1 000 actions et leur président Louis Mercier, 140 ; Instone & Cie, 400) constituent la première fournée en 1918, aux côtés de la famille Dupont, possédant 3 210 actions dont 2 300 pour Étienne Dupont (l'administrateur-directeur de la banque), d'Édouard et Charles Roth Le Gentil, banquiers du Nord ayant vendu leur maison à Dupont juste avant la guerre³⁶ (2 373 titres), et du CIC lui-même (7 500 titres).

La Banque Dupont organise dans le même temps un placement de titres auprès de sa clientèle repliée, généralement en région parisienne. L'on peut constater la dispersion du capital ainsi souscrit puisque, lors de l'assemblée générale d'octobre 1919, quelque 778 actionnaires représentant les trois quarts du capital sont présents ou représentés ; ce n'est pas une large démocratie boursière mais une première étape dans l'ouverture d'une maison jusque-là bien familiale et valenciennoise. Toutefois, l'on connaît seulement les noms de 76 actionnaires ayant souscrit en novembre 1918 par le biais de la maison Dupont aux actions de la nouvelle Banque Dupont, ce qui limite la validité de notre échantillon...

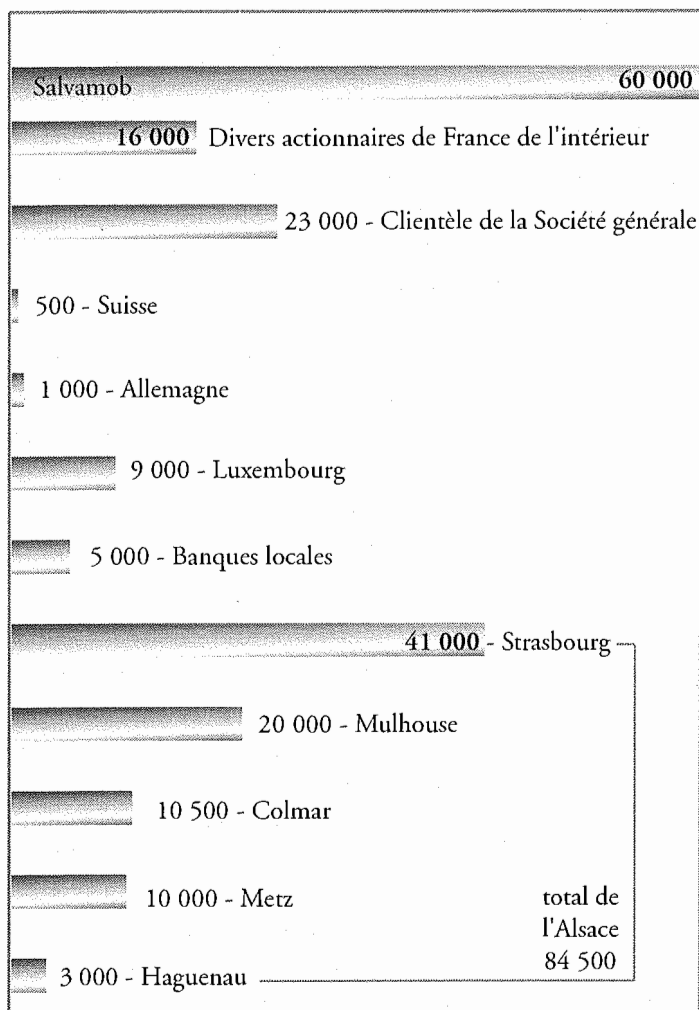
Tandis que 35 ont souscrit moins de cent actions, 41 en ont acheté cent ou plus : parmi ceux dont la profession est connue, l'on discerne sept industriels – dont le directeur de la Compagnie des mines de Noeux-les-mines –, dix négociants, courtiers ou armateurs, huit ingénieurs (la majorité dans le secteur minier), deux propriétaires, deux militaires, six épouses ou veuves (cinq), trois salariés de banque – de la succursale Dupont de Bordeaux.

Sur les 20 000 actions ainsi déterminées, la famille Dupont en a pris au total 2 870, soit 14 %, ses alliés Roth Le Gentil 2 523, soit 13 % ; mais si on ne tient pas compte des 7 500 titres pris par le CIC, ces deux parts possèdent respectivement 23 et 20 % des souscriptions : avec une petite moitié du capital, les branches familiales nordistes contrôlent relativement bien leur banque, outre le soutien de son parrain, le CIC. Comme l'on ne sait pas grand-chose de l'évolution de la composition de ce capital, l'on peut supposer que les familles en tiennent désormais une moitié et que le marché, le « flottant », en possède un quart – le CIC gardant le dernier quart : le capitalisme bancaire régional commence à s'ouvrir, mais tente de préserver la stabilité du noyau originel.

D. L'actionnariat de la Sogenal

Cette ouverture tempérée au marché financier caractérise aussi la Sogenal, mais elle présente elle aussi un type particulier d'actionnariat. Bien que l'établissement soit pratiquement une filiale de la Société générale, celle-ci n'en possède plus d'actions : elle a placé son bloc parmi sa propre clientèle, qui porte presque un quart du capital de la banque alsacienne, ou auprès de l'ensemble des épargnants de la « France de l'intérieur » (8 % en sus des clients de la Société générale)³⁷ : ce sont trois dixièmes des actions qui circulent en France non alsacienne. Un cinquième des titres ont été placés, semble-t-il, par la Sogenal auprès de ses partenaires de l'économie rhénane et germanique.

Mais l'ancrage régional de la banque est ferme : la Moselle et l'Alsace abritent une part essentielle de son capital ; presque un cinquième circule en Moselle en 1935, un petit tiers dans le Haut-Rhin, notamment, comme on s'en aperçoit à propos de l'année 1933, autour de Colmar et de Mulhouse. Mais le Bas-Rhin reste le bastion de la Sogenal, avec une bonne implantation autour de Haguenau et surtout une large diffusion dans l'agglomération strasbourgeoise ; toutefois, cette dernière voit sa part grossie du fait qu'une filiale de la banque, la Salvamob, porte en fait 30 % du capital en 1933 – sans qu'on sache ce qu'est devenu cet autocontrôle en 1935. Le capital de la Sogenal se répartit ainsi en plusieurs blocs : celui qui est détenu par les étrangers dépendant des implantations rhénanes et luxembourgeoises de la firme ; celui de la clientèle alsacienne ; celui diffusé par la société mère, la Société générale, auprès de la clientèle habituelle des banques parisiennes. A la fois régionale et nationale, française et internationale, la Sogenal constitue un cas d'étude symbolique de l'ouverture d'une banque provinciale apte néanmoins à préserver son enracinement régional.



Répartition sommaire
des actionnaires
de la Sogenal
en juillet 1933
(pour 200 000 actions)

E. L'actionariat du Crédit du Nord

Par contre, la consœur lilloise qu'est le Crédit du Nord s'est montrée plus motivée par l'appel au marché financier. Sans qu'on dispose d'aucune indication sur les origines sociologiques ni géographiques de ses actionnaires, l'on bénéficie néanmoins d'une estimation de leur nombre : c'est un changement de nature par rapport à Dupont. En effet, ce sont près de 9 000 actionnaires qui sont repérés par la banque en janvier 1921 (pour 250 000 actions) et 9 300 en avril 1921. La libération complète du capital décidée en avril 1924 ne détourne pas les épargnants du Crédit du Nord, qui est alors la propriété de 10 000 actionnaires ; ceux-ci se mobilisent ensuite pour souscrire à l'augmentation

du capital en juin 1924 : presque 9 000 d'entre eux se portent acheteurs, accompagnés par 2 049 nouveaux actionnaires, ce qui constitue un ensemble de plus de 11 000.

L'augmentation de capital de décembre 1928 rassemble 14 404 souscripteurs issus des anciens actionnaires, ce qui suppose un gain de 4 000 porteurs d'actions en quatre ans ; malgré la prime de 500 francs à payer en sus des 250 francs correspondant au prix de l'action, il s'y ajoute 3 598 souscripteurs nouveaux, ce qui constituerait un total de presque 18 000 actionnaires, décidément séduits par le Crédit du Nord ! Mais il faut noter que la masse d'argent mobilisée est presque deux à trois fois supérieure à celle collectée par Dupont, puisque le Crédit du Nord augmente son capital de 62,5 à 100 millions en 1924, puis à 150 millions de francs en 1928.

La déception conclut notre enquête puisque peu de banques nous ont fourni des éléments d'analyse, pas même la Société bordelaise de CIC dont nous avons pourtant scruté l'histoire, et peu de banques régionales, qu'elles soient ou non placées peu ou prou dans la mouvance du CIC, par exemple la Société lyonnaise de dépôts. Malgré cette réserve, nous pouvons dégager deux idées finales : les banques provinciales qui conservent leurs attaches familiales solides mais qui se lancent dans une expansion rapide parviennent à obtenir un équilibre au sein de leur capital entre l'actionnariat contrôlé par les branches familiales et l'actionnariat flottant du grand-public. Par contre, certaines d'entre elles choisissent l'ouverture complète, comme le Crédit du Nord, seules ou en liaison avec un tuteur parisien (comme la Société générale pour la Sogenal), et, en cela, elles se placent au niveau des grands établissements de crédit parisiens. Par ailleurs, un troisième groupe ne parvient pas à franchir cette étape sans faire appel à des banquiers ou à des financiers, comme nous le verrons dans la prochaine partie.

3. Les banques parisiennes et la démocratie financière

Si la prédominance des familles de banquiers dans le capital de nombreux établissements est vingt-vingt tant au sein de la Haute Banque que parmi les maisons provinciales, les grandes firmes d'argent parisiennes s'appuient largement sur le marché financier : échappent-elles alors à l'emprise de « l'oligarchie financière » ?

A. Les mystères de la composition du capital bancaire

Paradoxalement, la banque des banques elle-même s'est encore plus ouverte au plébiscite des épargnants puisque la Banque de France rassemble presque 33 000 actionnaires³⁸ (32 707) en 1912 et 34 000 en 1936. Cette relative stabilité semble maintenir la tradition d'une large assise de l'actionnariat³⁹ dès lors que les détenteurs de cent actions ou de plus de cent actions sont rares : 96 en 1922, 109 en 1927, 107 en 1936 ; et, en 1936, seuls 348 actionnaires détiennent 50 actions ou plus, soit un

capital d'au moins 50 000 francs, ce qui ne constitue pas une fortune imposante puisque l'action a une valeur nominale de mille francs, dix fois plus élevée néanmoins en valeur boursière. L'entrée dans le cercle si envié ou honni⁴⁰ des 200 plus gros actionnaires n'est guère une épreuve insurmontable donc puisqu'il suffit d'un investissement de quelque 600 000 francs⁴¹ ; en effet, il faut 57 actions pour figurer parmi les 200 plus forts actionnaires en 1922 et 60 en 1927. Cet actionnariat englobe d'ailleurs, pour un nombre total de 72, des investisseurs bancaires, financiers et industriels, avec vingt compagnies d'assurances, dix banques – des maisons de Haute Banque, comme Neuflyze, Rothschild, Odier Bungenier, Stern, Mirabaud, Lubersac –, vingt-et-une sociétés industrielles ou tertiaires – Suez, des firmes sidérurgiques, etc. – et treize agents de change.

Il reste donc 128 actionnaires individuels que, sans étonnement, l'on peut rattacher à la grande et à la bonne bourgeoisie bancaire, foncière, rentière, industrielle, tertiaire, dans la mesure où les titres de la Banque de France se rattachent à ce bloc de « valeurs de père de famille » que tout portefeuille doit posséder pour constituer le noyau stable d'un patrimoine réparti avec discernement. Le monde de la banque est présent par le biais de régents banquiers ou d'hommes de banque : Paul et Maurice Hottinguer et Robert Jameson, Henri de Rothschild, marquent une présence symbolique de ce milieu sans qu'aucune domination ne puisse être discernée, sauf à croire que ces banquiers aient disposé d'« hommes de paille » parmi les trois dizaines de milliers de petits actionnaires de la Banque centrale.

De cette présence de représentants éminents des familles de la grande bourgeoisie française au sein de ce capital, faut-il aller jusqu'à déduire que « cela suffit amplement d'une part pour montrer la structure oligarchique de la Banque de France, d'autre part pour étaler aux yeux de tous que l'on finit toujours par retrouver les mêmes familles, formant un noyau solide et compact étendant son emprise financière sur toute la finance et l'économie du pays »⁴²? Pour notre part et à cette étape de notre analyse, nous nous concentrons sur la réalité du nombre des actionnaires de la Banque de France : ce sont ces trois dizaines de milliers d'épargnants qui constituent la première pièce de notre reconstitution du puzzle de la démocratie bancaire et qui permettent de conclure que la Banque de France ne relève pas, pour la composition de son capital, de la sphère du capitalisme d'État.

L'on serait à amener à penser que cette démocratie bancaire se retrouve dans les grands établissements de crédit qui ont continué à élargir l'assise de leur actionnariat d'autant plus qu'ils ont prouvé leur capacité à traverser les crises de confiance et la guerre. Mais la déception de notre quête de données dans les archives s'exprime là encore, puisque plusieurs banques ne fournissent aucun renseignement sur la composition de cet actionnariat. Le jeune CCF, qui a dû réussir d'autant mieux la métamorphose de l'ancienne Banque suisse et française qu'il a assuré la francisation de son capital, augmenté de 80 millions à 210 millions de francs entre 1919 et 1929, ne dispose

ainsi d'aucun détail sur les souscripteurs de ces titres, au-delà des 1 300 actionnaires qui souscrivent des actions privilégiées à vote plural en 1928. Le CIC et le Crédit lyonnais sont encore plus chiches en informations. Par chance, Paribas délivre quelques indications fragmentaires : elle était parvenue à séduire 3 179 souscripteurs à son augmentation de capital en 1907 et 6 500 en 1912. Par contre, pour notre période, les archives restent pour le moment silencieuses...

B. La BUP ouverte à la communauté bancaire et financière

Heureusement, sa consœur, la Banque de l'union parisienne (BUP), offre l'occasion de mieux connaître les structures du capital d'une banque d'affaires. Après avoir accru son capital de 80 à 150 millions de francs en 1920, elle décide d'accéder aux 200 millions en mars 1929, en créant 100 000 actions de 500 francs émises à 1 000 francs et « réservées aux anciens actionnaires ». Comme une note⁴³ nous livre un aperçu sur les souscripteurs, l'on peut reconstituer la répartition de ces actionnaires des années 1920-1929 ; mais elle reste fragmentaire car elle ne fournit apparemment que les détenteurs d'actions nominatives, celles dont une liste notariée est alors établie, ce qui ne procure des données que sur 29 513 titres sur les 100 000 alors émis...

Notre analyse reste donc superficielle puisqu'elle ne porte que sur les trois dixièmes de cette augmentation de capital. Trois blocs d'actionnaires peuvent être ainsi distingués : celui des actionnaires « de référence », dont des maisons de Haute Banque, qui contrôlent le cœur du capital depuis la création de la banque en 1904 ; celui d'investisseurs attirés par la seconde banque d'affaires française et certainement mobilisés par les réseaux de contacts des premiers ; celui enfin d'épargnants individuels.

Les maisons de Haute Banque fondatrices de la BUP ne souscrivent⁴⁴, avec leurs familles, qu'une part modeste du capital alors souscrit et répertorié : 3 452 titres soit 11,7 % – Hottinguer 639, Mallet 917, Mirabaud (avec Boissonnas) 328, Heine 1 568. Si ces familles et ces banques fondatrices de la BUP ne représentent plus qu'un peu moins de 12 % du capital nominatif ainsi souscrit, une telle part constitue toutefois un bloc imposant si l'on tient compte de la taille qu'a acquise la banque d'affaires et de ses 250 millions de francs de capital. L'intimité des liens avec la Société générale de Belgique et les relations entre les maisons de Haute Banque parisiennes et leurs homologues belgo-hollandaises expliquent certainement l'attrait exercé par la BUP auprès des banques belges et hollandaises : 44 banques belges (et trois luxembourgeoises) prennent 3 020 titres et dix banques hollandaises⁴⁵ en souscrivent 3 217, soit 21,1 %. Quinze autres établissements étrangers⁴⁶ renforcent cette ouverture au-delà des frontières, avec 4 129 actions (14 %).

La communauté des banques françaises ne manque pas de souscrire une « ligne » d'actions de cette consœur : 28 maisons de Paris⁴⁷ prennent 7 046 titres, 3 maisons de province⁴⁸ 432, soit un total de 7 478 actions (25,3 %), complétées par les 1 994 achetées par

quinze agents de change et les 527 de trois investisseurs plutôt institutionnels (l'Alliance israélite universelle, l'Association minière, l'Union-Vie), ce qui représente, pour la place parisienne (et quatre banques provinciales), 9 999 titres (33,9 %).

Le stock d'actions acquis par les actionnaires individuels est donc limité par rapport à l'ensemble de ces investisseurs : 34 Français dont huit veuves et cinq épouses (toutes en majorité aristocratiques), huit sans profession, cinq industriels, un docteur, un propriétaire, trois ingénieurs, deux avocats ; 24 Belges, trois divers étrangers ; et trois dirigeants ou cadres de banque⁴⁹ acheteurs de 1 629 actions à titre individuel, rassemblent 5 696 actions, soit 19,3 % de notre échantillon d'actions nominatives.

Ainsi, le capital d'une grande banque d'affaires comme la BUP ne « flotte » guère ; les réseaux qu'elle a su tisser dans le monde de la banque parisienne et européenne lui garantissent le soutien de quelques dizaines de banques, de toutes tailles, notamment de dizaines de banques du futur Benelux et de dizaines de petites maisons de banque parisiennes, qui constituent, sur un autre niveau que les grands établissements de crédit et aux côtés de la Haute Banque, la « banque privée » de la capitale, plutôt orientée vers le métier de gestion de fonds que vers celui de prêteur. Les actions d'une grosse entreprise prestigieuse et patronnée par les meilleures maisons – la Haute Banque, la Société générale de Belgique – et encore à l'époque d'apparence solide représentaient donc une tentation pour des gestionnaires de liquidités, des animateurs de portefeuilles financiers. La présence d'un solide bloc d'agents de change le confirme d'ailleurs, puisque ces gestionnaires avaient eux aussi à faire fructifier des portefeuilles de clients et les leurs.

Le capital de la banque d'affaires attire des « banques privées », la banque belge et hollandaise tournée vers la place parisienne, des financiers : elle ne dispose pas d'un réseau de banques de dépôts qui lui permettrait de solliciter en direct une clientèle d'épargnants pour l'inciter à prendre ses actions ; elle ne s'associe pas à une banque de dépôts pour que celle-ci diffuse ses titres ; et surtout, banque d'affaires, elle préfère constituer un pôle de placement pour tous les établissements européens avec lesquels elle travaille habituellement, auprès de qui elle diffuse les valeurs mobilières qu'elle doit placer dans le cadre des émissions dont elle a la responsabilité et qui représentent donc certainement des éléments de son réseau de sous-participants pour toutes ses opérations financières.

En les conviant tous à son capital, elle renforce son assise, sa fonction même, de « coopérative d'affaires » ou « d'argent », en une réciprocité ou une mutualité d'intérêts qui est la principale force des banques d'affaires qui substituent aux réseaux d'agences des banques de dépôts leurs réseaux de relations d'affaires. Cette étude de la composition du capital de la BUP procure en tout cas un nouvel élément d'appréciation du capital bancaire : en sus des familles, des épargnants, c'est aussi la communauté des banques privées – au sens de propriété privée – qui garantit que la banque d'affaires appartient bien à la sphère du capitalisme privé. Peut-on en déduire que le capital de

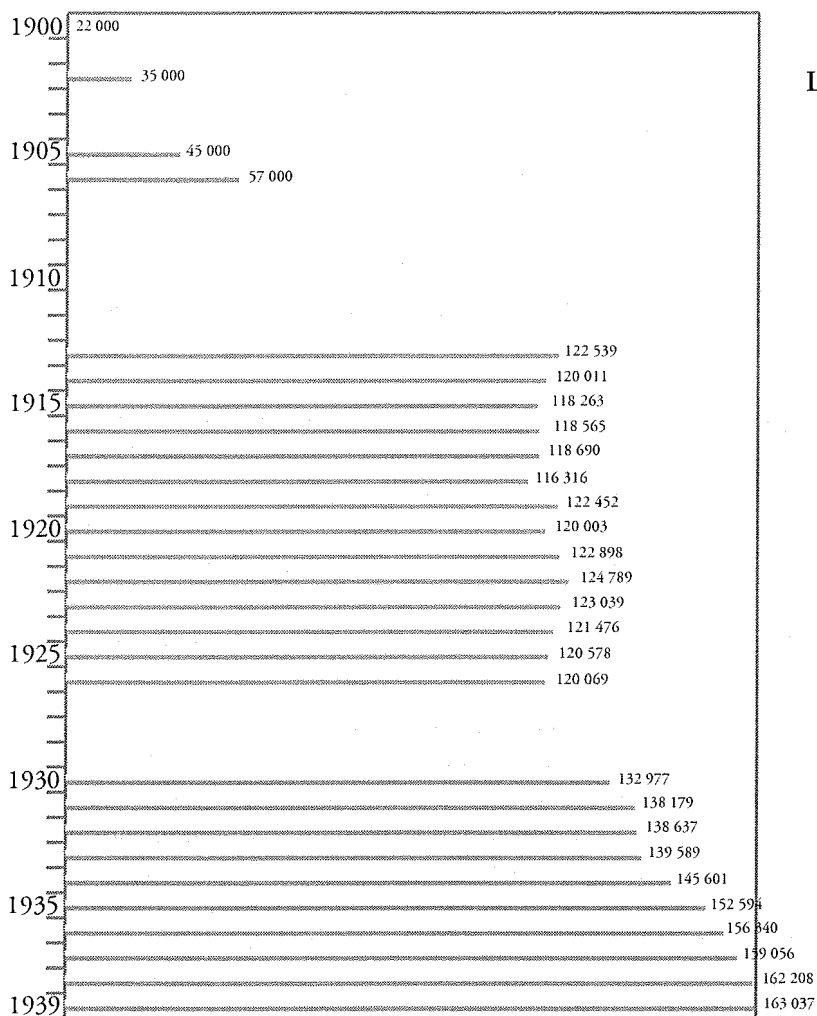
Paribas repose sur les mêmes bases? Nous serions conduit à le penser, en remplaçant certainement les maisons de Haute Banque et leurs familles par les maisons de banque, dont certaines de la Haute Banque, qui constituent ce que Paribas appelle « sa table », c'est-à-dire là aussi les sous-participants à ses affaires; en outre, nous sommes certain que le poids des actionnaires bancaires belges serait moindre – malgré la bonne implantation de Paribas en Belgique et aux Pays-Bas – car l'on y trouverait à coup sûr une plus forte présence de banquiers britanniques.

En outre, cette augmentation de capital ne révèle pas l'essentiel, l'importante participation de la Société générale de Belgique, constituée dès la fondation de la BUP, puisque, apparemment, cette consœur belge ne souhaite pas accroître son engagement dans la banque d'affaires. Or la répartition des plus forts actionnaires de celle-ci en mai 1933, à la veille de sa crise, est révélatrice de cet équilibre qui s'est noué entre les partenaires d'origine de la banque, la Société générale de Belgique et les maisons de Haute Banque, ainsi que des investisseurs issus du monde des assurances et de la banque, complétés par des investisseurs individuels dotés d'une bonne fortune ou insérés dans l'équipe du conseil d'administration ou de direction de la société elle-même.

C. L'actionnariat moyen-bourgeois d'une banque de dépôts : la Société générale

Par chance, nos investigations approfondies dans les archives de la Société générale nous ont permis d'accéder à une analyse qui offre l'occasion d'apprécier le capitalisme privé à propos d'une grande banque de dépôts. Il est vrai que, jusqu'à sa nationalisation, cette maison a sans cesse fait largement état du nombre de ses actionnaires et célébré les vertus d'un tel actionnariat. Cela justifie que des dossiers aient conservé la trace d'un tel enracinement dans le monde des épargnants. Pour notre période d'étude, l'augmentation de capital de mars 1929 constitue l'événement clé : 67 585 souscripteurs demandent alors 314 782 actions, en un véritable plébiscite puisque seulement 250 000 titres nominatifs de 500 francs (libérés de moitié, mais accompagnés d'une prime d'émission de 750 francs, donc pour une somme à payer immédiatement de 1 000 francs) sont émis afin d'accroître le capital de 500 à 625 millions de francs.

Pourtant, l'ampleur de ce mouvement d'épargnants doit être relativisée puisque le nombre d'actionnaires de la Société générale représente près du double de ce chiffre! En effet, après un bond énorme à la Belle Époque, de 22 000 en 1900 à 122 000 en 1913, le nombre des co-propriétaires de la banque s'est plus ou moins stabilisé dans l'entre-deux-guerres. D'ailleurs, elle ne souhaite guère en accueillir plus et, pour ce faire, elle maintient la majorité de ses actions dans la catégorie des titres nominatifs. Dans les années trente, les actionnaires dépassent les 130 000 et leur nombre augmente même, bien que le monde bancaire traverse alors une période tendue : de 133 000 environ en décembre 1930, il progresse à presque 137 000 en décembre 1931 pour dépasser les



Les actionnaires
de la Société
générale
en 1930-1939

138 000 en décembre 1932 et frôler les 140 000 en décembre 1933, avant d'atteindre 146 000 un an plus tard et de culminer, pour notre période, à 152 600 en décembre 1935; plus tard, entre décembre 1938 et avril 1940, il oscille autour de 162 000-163 000.

L'on constatera que le nombre de 140 000 actionnaires de 1933 ne constitue que les deux tiers du nombre des clients détenant un compte-titres à la Conservation des titres de la Société générale : celle-ci dispose donc d'un large vivier d'épargnants où puiser des souscripteurs de ses propres actions, mais, malgré les efforts de persuasion, tous ses clients n'entendent pas rejoindre son capital. Néanmoins, l'on mesure la force d'un grand établissement de crédit par rapport aux banques d'affaires puisqu'il peut recourir

DES BANQUES PRIVÉES : ÉTUDE DE LA PROPRIÉTÉ DU CAPITAL

31/12/30	132977
31/7/31	134105
31/8/31	134404
30/9/31	135033
31/10/31	136353
30/11/31	136709
31/12/31	136746
31/1/32	136773
29/2/32	136823
31/3/32	136813
30/4/32	136928
30/6/32	136988
31/7/32	137068
31/8/32	136960
30/9/32	137454
31/10/32	137773
30/11/32	138068
31/12/32	138173
31/1/33	138195
28/2/33	138253
31/3/33	138140
30/4/33	138066
31/5/33	138224
30/6/33	138317
31/12/33	139589
31/1/34	139653
28/2/34	139749
31/3/34	139765
30/4/34	139833
31/5/34	139903
30/6/34	140174
31/7/34	140809
31/8/34	143843
30/9/34	144533
31/10/34	144585
30/11/34	145034
31/12/34	145601
31/1/35	146433
28/2/35	147431
31/3/35	148401
30/4/35	148767
31/5/35	149138
30/6/35	149351
31/7/35	149588
31/8/35	150159
30/9/35	150638
31/10/35	151738
30/11/35	152029
31/12/35	152594
31/12/36	156340
30/6/37	157518
31/12/37	159056
31/12/38	162208
31/12/39	163037
31/1/40	162985
28/2/40	163004
31/3/40	162904
30/4/40	162834

Les actionnaires de la Société générale dans les années trente
(Nombre minimal à compléter par quelques centaines de propriétaires de titres nominatifs entièrement libérés et d'actions au porteur)

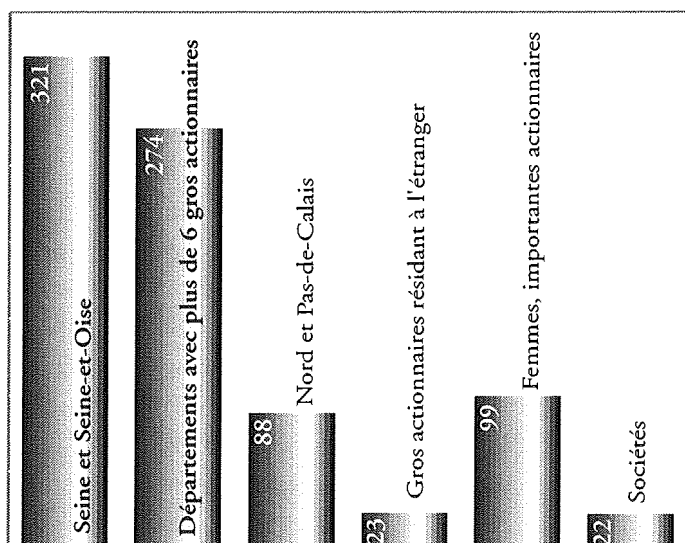
à sa propre clientèle d'épargnants pour placer ses titres alors que la banque d'affaires, on l'a vu, doit suivre une démarche plus institutionnelle en contactant plutôt ses consocérateurs de diverses places européennes.

La Société générale est-elle placée sous le contrôle d'une étroite « oligarchie financière »? Faute de données, l'on doit se satisfaire d'analyses fragmentaires. La première estimation⁵⁰ porte sur la situation en août 1925 : seuls 436 actionnaires possèdent alors plus de cent titres, soit 0,36 % des 121 069 copropriétaires de la banque. En fait, 82,72 % (100 147) de ceux-ci portent dix actions ou moins et entre un tiers et les deux cinquièmes d'entre eux (soit 44 613 ou : 36,9 %) un ou deux titres! Ces chiffres « font

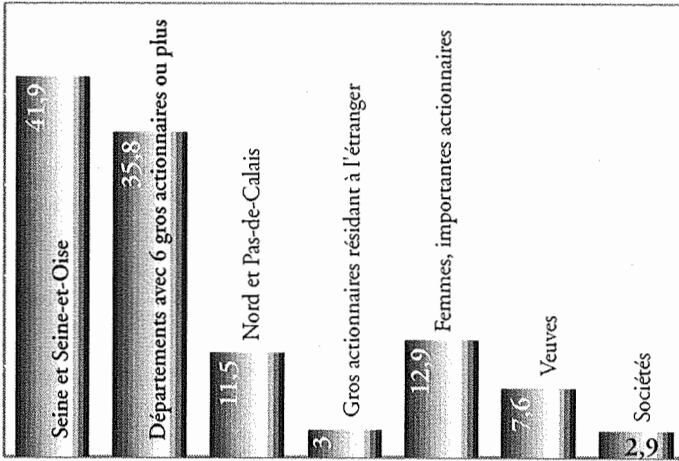
ressortir la proportion remarquable des petits porteurs représentant plus spécialement le « portefeuille ». En période normale, cette proportion est un gage de fixité dans le classement d'un titre »⁵¹.

À l'extrême fin de notre période d'étude, en décembre 1935, 757 actionnaires, qui représentent seulement 0,5 % des 152 594 actionnaires, détiennent 100 ou plus de 100 actions et rassemblent ainsi à eux tous 122 388 titres : ils sont presque le double du chiffre de 1895, où ils n'étaient que 412. De façon plus limitée encore, 155 (soit 0,1 % du nombre) portent 200 titres ou plus, avec un total de 48 611 ; et 13 actionnaires porteurs de 500 titres ou plus sont propriétaires à eux seuls de 11 207 titres⁵². Cependant, l'énorme majorité du capital leur échappe puisqu'il est constitué alors de 1 250 000 actions : ces 757 gros actionnaires ne pèsent donc que 1 % du capital de la Société générale et ces 13 plus gros 0,9 % : l'on ne discerne nulle oligarchie financière donc dans le capital de cette banque de dépôts. C'est bien la démocratie financière qui triomphe à la Société générale, certainement comme chez ses consœurs Crédit lyonnais et CNEP. D'ailleurs, une circulaire de 1934 recommande aux guichets, pressés de trouver des acheteurs pour les titres Société générale, de « s'attacher à la division des achats ; de tenir compte du nombre d'actions Société générale déjà détenues par l'acheteur »⁵³.

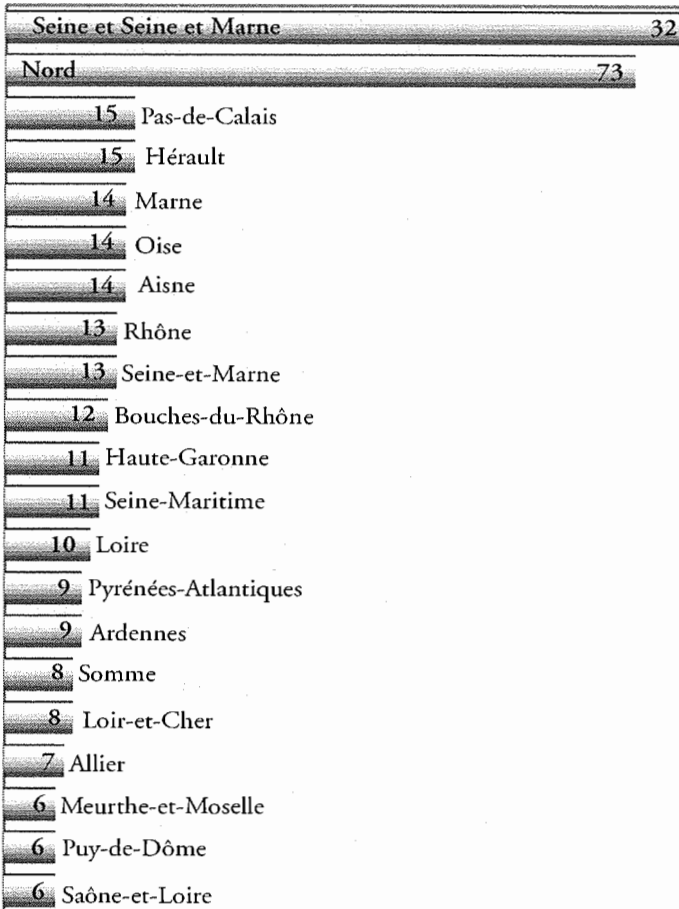
En scrutant les 766 détenteurs de cent actions et plus en mai 1935, l'on discerne que la banque n'appartient pas à des financiers. Si 22 sociétés ont jugé bon de placer un peu de leurs liquidités en titres Société générale, elles ne se rattachent nullement au capitalisme financier ou bancaire ; d'autre part, elles ne représentent ensemble que 2,9 % du nombre des gros actionnaires. Quant à leur poids au sein du capital, il est minime ; en fait, le plus gros actionnaire collectif est un journal hollandais, *Dagblad de Telegraaf* (avec 1 500 actions)⁵⁴ !



Grandes catégories
de gros actionnaires
de la société générale
en 1935



Répartition en pourcentage de quelques catégories de gros actionnaires de la Société générale en 1935



Les départements accueillant les plus gros actionnaires de la Société générale en 1935

De même, la Société générale n'est pas une tête de pont du capital cosmopolite puisque seuls 23 gros actionnaires résident à l'étranger, qu'ils soient d'ailleurs français ou étrangers, et ils ne constituent que 3 % des gros actionnaires. La masse de ceux-ci elle-même est très éclatée, car peu d'entre eux possèdent beaucoup de titres; seuls deux grands bourgeois du Nord, Albert Mallez et Lucien Mallez, rattachés à une famille d'assureurs – ils ont fondé la compagnie La Paix⁵⁵ – pourraient symboliser « l'oligarchie » (avec leurs 2 900 actions), mais ils se retrouvent bien isolés face à sept centaines d'actionnaires qui se contentent de deux, trois ou quatre cinquantaines de titres.

Bien entendu, il serait illusoire de discerner parmi eux les représentants de classes sociales populaires, même si l'absence de sources pour cette période nous empêche de dresser une reconstitution sociologique de cet actionnariat. Paris, la Seine et la Seine-et-Oise hébergent une forte minorité de ces gros actionnaires, ce qui correspond à la concentration des fortunes françaises dans la capitale et ses abords. Parmi ces gros actionnaires, Wolff Lévitane (meubles) côtoie ainsi Pierre Guerlain (parfums) et des propriétaires du cognac Bisquit. D'ailleurs, plusieurs dirigeants ou anciens dirigeants – par exemple Louis Dorizon (400), Maurice Verstraete, l'ex-patron de la Banque russo-asiatique, et son frère Georges Verstraete – de la banque figurent logiquement dans ce groupe.

Deux types de départements accaparent ensuite les gros actionnaires provinciaux. Les régions industrielles dominent parce que les familles enrichies par leurs usines ou leur négoce se sont constitué un portefeuille de valeurs mobilières substantiel : le Nord, avec cinq fois plus de gros actionnaires (73) que les départements qui le suivent immédiatement, rassemble avec le Pas-de-Calais 11,5 % de ces gros actionnaires (comme Eugène Motte, Jules Masurel ou Alfred Lefebvre, de Roubaix, ou Henri Flipo-Tiberghien, de Tourcoing). Le Rhône et la Loire, les Bouches-du-Rhône, la Seine-Maritime, la Meurthe-et-Moselle, voire les Ardennes, la Marne et la Saône-et-Loire, peuvent être rattachés à cette catégorie.

Un second groupe semble plus « rural »; l'intuition conduit à penser que ces départements abritent nombre de grands propriétaires fonciers, des familles aristocratiques, des animateurs de grands domaines agricoles, viticoles ou forestiers : l'Allier et le Loiret-Cher – avec plusieurs châtelains –, la Haute-Garonne – terre de grands propriétaires parisiens⁵⁶ –, l'Hérault, ainsi que les départements situés dans la mouvance parisienne : la Seine-et-Marne, l'Oise, l'Aisne, la Somme, mais aussi la Marne. Les Pyrénées-Atlantiques sont présentes en raison du nombre de retraités aisés qui gèrent leur portefeuille depuis Biarritz... Les détenteurs d'une particule se pressent à la Société générale, au nombre de 36 (soit 4,7 % des détenteurs de cent actions et plus) tant à cause de leurs liens de client avec leur banque que parce que celle-ci, lors de l'arrivée au pouvoir de la gauche à la fin des années 1870, a su choyer cette clientèle (et embaucher plusieurs membres de ces familles après leur démission de l'Administration). La marquise de Frondeville, le comte Rougane de Chanteloup, la comtesse d'Adhémar de Cransac,

Georges de Berthoud d'Hauteclouque, du Pas-de-Calais, le comte d'Ussel, le comte du Faur de Pibrac, le comte Baconnière de Salverte, donnent ainsi un lustre Vieille France à cet actionnariat, plus en tout cas que le général Maurice Gamelin, qui aurait dû montrer plus d'énergie en 1940 à préserver sa centaine d'actions Société générale...

Enfin, cette vocation « rentière » et non spéculative de la possession d'actions Société générale semble confirmée par l'existence d'un vaste gynécée parmi ces gros actionnaires ; en effet, 99 femmes en font partie (soit 12,9 %), dont 58 veuves pouvant ainsi compléter leurs revenus et 12 demoiselles, soit déjà bien dotées, soit vivant de leurs rentes, même si l'on ne discerne pas ici les religieuses qui apparaissent dans des listes du XIX^e siècle... Depuis longtemps, à la Société générale⁵⁷, ces femmes se rattachent à ce groupe informel d'actionnaires féminins qui assoient la pérennité de leur fortune ou de leurs revenus sur la possession d'un portefeuille de valeurs mobilières, dont des actions de la Société générale. Des parents constituent une dot sur le nom de leur fille, notamment au moment du mariage ; des épouses préservent une gestion autonome de leur actif, afin d'éviter qu'il ne soit entraîné dans les aléas des affaires de leur mari ; des veuves recueillent soit leur fortune, soit une part de celle de leur défunt mari : la Princesse d'Arenberg, née Grammont de Lesparre, la comtesse de Montgomery, la veuve Génébriais de Fredaigue, née Lemouton de Boisdeffre, épouse d'un ancien dirigeant de la Société générale, tout comme la veuve de Ludovic de Villèle, née Odde de la Tour du Villard, etc. De tels placements confirment que ces titres sont bien perçus comme des « valeurs de père de famille », c'est-à-dire stables et rentables : la bonne tenue de leur cours, la régularité et la progression de leur dividende incitent les gestionnaires de portefeuilles à les acquérir et à les conserver.

Cette large diffusion du titre Société générale au sein des couches bourgeoises est d'autant plus réelle que la pénétration du titre Société générale est profonde dans le pays. Grâce à la mobilisation du réseau, la banque a pu labourer sa clientèle d'épargnants et y faire germer un actionnariat densément réparti dans l'ensemble du pays, ce qui lui permet d'être véritablement une « banque nationale » et non un établissement simplement parisien. Chaque département est ainsi irrigué, abrite quelques dizaines ou centaines d'actionnaires, et loge plusieurs centaines d'actions de la Société générale.

D. En guise de synthèse

Grandes familles animatrices de la Haute Banque parisienne et donc indéniablement membres des Deux-Cents Familles, familles propriétaires de leur banque locale ou départementale et fortement influentes dans la propriété de leur banque pluridépartementale, familles grandes et moyennes bourgeoises soucieuses de consolider leur patrimoine par un solide portefeuille de valeurs mobilières : des familles se rencontrent à tous les niveaux de la propriété bancaire, que celle-ci soit refermée sur une petite poignée de branches familiales ou qu'elle s'élargisse à l'ensemble des bourgeoisies du pays.

Parfois, une oligarchie familiale est en effet dominante, qu'elle ait la stature des grandes dynasties parisiennes ou l'envergure plus modeste des notables de bourgade provinciale ; plus généralement, c'est la démocratie bourgeoise qui règne, avec son cortège d'industriels, de négociants, de grands propriétaires fonciers, de veuves, et de bourgeois méconnus. La propriété des banques indépendantes – celles qui sont indépendantes des participations de banquiers ou de financiers ou qui n'appartiennent pas à un groupe bancaire – est bien une propriété « bourgeoise », des classes aisées, mais l'on ne saurait la cantonner sans erreur dans les limites étroites d'une oligarchie financière mythique.

En tout cas, cette propriété est bien une propriété « privée » car, jusqu'à présent, nulle présence d'un actionnaire public n'a été décelée. Ni l'État en direct bien sûr, ni même la Caisse des dépôts et consignations n'apparaît ; celle-ci ne semble pas détenir à cette époque d'actions de banque dans son portefeuille boursier, du moins si l'on en croit les données, fort fragmentaires il est vrai, que nous avons pu analyser. D'ailleurs une telle éventualité fait frémir le CIC et la Société lyonnaise de dépôts en 1937 lorsqu'ils craignent que la Liquidation de la Banque privée ne soit contrainte à céder son paquet d'actions Société lyonnaise de dépôts à la Caisse des dépôts au cas où le CIC se refuserait à la reprendre : « Deschamps ne voudrait pas laisser [ces actions] dans le patrimoine de la Liquidation de la Banque privée de crainte que l'État, par la Caisse des dépôts, ne se les approprie en remboursement et ne vienne nous demander des représentants au Conseil. »⁵⁸ L'antiétatisme des banquiers est tel qu'ils ne trouveraient pas commun, comme de nos jours, que la Caisse des dépôts se comportât en investisseur institutionnel.

4. Une démocratie bancaire sous contrôle

Cependant, plusieurs indices nous incitent à éviter tout angélisme et à croire que la règle fondamentale de la démocratie, l'alternance, pourrait s'appliquer aux banques. Leurs directions, en effet, ne songent nullement à tolérer qu'une assemblée générale d'actionnaires puisse déboucher sur un retournement de majorité, sur l'éviction de l'équipe de dirigeants et sur l'élection d'un nouveau président. Un tel capitalisme à la hussarde est réprouvé et serait hors normes. Rappelons que la Banque de France elle-même a limité l'accès à son assemblée générale aux deux cents plus grands actionnaires, soit moins de 1 % de son actionnariat. Plusieurs méthodes permettent aux grandes banques cotées en Bourse et dotées d'un large actionnariat – nous ne parlerons donc pas ici de la Haute Banque ni des petites maisons provinciales – de brider les velléités éventuelles d'actionnaires agressifs.

A. La surveillance du capital

Tandis que s'élargit l'actionnariat des banques, que se développe « l'actionnariat populaire » – en fait petit et moyen bourgeois –, elles peuvent redouter les soubresauts d'une attaque boursière ou plus communément le risque que cette démocratie financière ne donne l'idée aux actionnaires d'exercer leurs prérogatives démocratiques en remettant en cause leur gestion. La surveillance du capital est la contrepartie de l'ouverture croissante de la propriété privée des banques au sein du système libéral.

a. Les actions nominatives

L'outil le plus répandu pour faciliter l'exercice d'une surveillance régulière de la composition du capital est l'action nominative. Dans plusieurs grands établissements de crédit, l'actionnaire qui ne libère pas son titre, c'est-à-dire qui ne verse pas la totalité de son montant nominal, est tenu de s'inscrire nominativement sur la liste des actionnaires. C'est le cas au CIC et à la Société générale; chez celle-ci, presque tous les actionnaires n'ont pas libéré leurs actions puisque, parmi les 138 000-139 000 porteurs de titres en 1932-1933, seules quelques centaines ont versé tout le capital avec une proportion de 2,8 % par rapport à l'ensemble des actions en décembre 1932. A la Société générale – seulement depuis mai-juin 1929 d'ailleurs – comme au CIC, si l'actionnaire libère son titre, il a le choix entre garder son action nominative ou transformer le statut de son titre en action au porteur, ce qui rend évidemment plus aisée sa transmission.

Paradoxalement, par conséquent, les banques en arrivent à souhaiter ne pas percevoir leur capital! En effet, moins l'on recense d'actionnaires qui libèrent leurs titres, plus la liste des actionnaires nominatifs est longue. Au CIC, en mars 1918, seules 9961 actions sont libérées de 500 francs, alors que 190 039 ne sont libérées que de 200 francs. Le CIC se réjouit d'ailleurs en 1929 que les actionnaires se satisfassent d'avoir versé seulement le quart du montant nominal de leur action : « Le poste Actionnaires est définitivement stabilisé à 56 250 000 francs, la limite du quart du capital social, soit 50 000 000, fixée par l'article 15 des statuts pour la libération facultative, ayant été atteinte le 30 novembre 1928. Ce n'est pas au moment où les inconvénients de la prédominance des actions au porteur dans une société ont conduit tant d'affaires à décider la création d'actions à vote plural que nous pourrions songer à dépasser cette limite. »⁵⁹

Semblablement, à la Société générale, l'énorme majorité des actionnaires garde ses actions non libérées; en outre, l'on encourage l'actionnaire à garder le statut nominatif : « Par lettre circulaire, notre directeur général a précisé l'attitude qu'ils devaient observer vis-à-vis des actionnaires en ce qui concerne la libération facultative des titres de notre société et l'influence modératrice qu'ils devaient exercer auprès d'eux à cette occasion. »⁶⁰ Cela explique que les actions au porteur ne représentent que 2,5 % du nombre total d'actions en décembre 1932, un peu plus de 30 000 sur 1 250 000. La Société générale parvient d'ailleurs à enrayer le mouvement en faveur des actions au

porteur : « La forme nominative de nos actions est certainement une des raisons qui expliquent leur excellent classement. Grâce à elle, nous avons pu contrôler la qualité de nos actionnaires et éviter que nos titres ne tombent entre les mains d'acheteurs guidés par des préoccupations spéculatives plutôt que par le désir de conserver en portefeuille des actions de notre établissement. Nos actionnaires en ont été les premiers bénéficiaires par la résistance dont ont fait preuve les cours de leurs titres dans les périodes de dépression boursière. »⁶¹

Toutefois, d'autres grands établissements de crédit ont choisi de collecter les fonds nécessaires et de prendre le risque de laisser la majorité de leurs titres devenir au porteur. C'est le cas du Crédit lyonnais, où plus des quatre cinquièmes des actions sont au porteur⁶² dans les années 1910-1921 et certainement ensuite également. Mais l'analyse de la composition de l'actionnariat détenteur d'actions nominatives fournit un complément intéressant à notre étude de l'actionnariat des grandes banques de dépôts. En effet, lorsque le Crédit lyonnais augmente son capital en mars 1929, 23 226 actions (sur 300 000) sont de type nominatif⁶³. Or seulement 2 030 souscripteurs achètent de tels titres, ce qui constitue une sorte d'actionnariat « d'élite », c'est-à-dire choisi, fidèle, stable et, en tout cas, aisément identifiable en cas de « coup dur », de bourrasque sur le capital, d'offensive boursière. Cette couche d'actionnaires n'est cependant pas nécessairement une fraction de la grande bourgeoisie capitaliste ! Parmi ces deux milliers de souscripteurs, la majorité (78,5 %) se contentent d'acquiescer entre une et neuf actions, beaucoup en achetant trois ou six, chiffres qui reviennent souvent dans le décompte. Une poignée (272, soit 13,4 %) effectuent un investissement déjà plus substantiel en achetant entre 10 et 29 actions.

Actionnaires fidèles d'entre les fidèles, les souscripteurs de 30 actions nominatives ou plus constituent une cohorte exceptionnelle puisque, si le nombre de ces 165 actionnaires pèse seulement 8,1 % du total de souscripteurs, ils acquièrent 58,9 % des titres nominatifs ainsi placés. Ces actionnaires sont intimement liés à leur banque et s'associent à son histoire : 47 sont originaires de Lyon et, plus largement, 55 des départements de la région lyonnaise au sens large (Rhône, Ain, Isère, Loire, Drôme, Gard). Les origines lyonnaises de l'établissement expliquent cet enracinement tout autant que l'orientation de fortunes lyonnaises vers un tel investissement en faveur d'une maison vers laquelle les porte une sorte de patriotisme capitaliste de terroir... L'autre pôle de cet actionnariat nominatif est tout naturellement parisien, parce que la banque y attire nombre de gros investisseurs, institutionnels ou particuliers, et parce que la capitale abrite la (ou une) résidence de nombreuses familles fortunées : 70 souscripteurs en sont originaires. Les autres départements accueillent très peu d'acheteurs d'actions nominatives : trois à Marseille, deux à Annecy, trois en Seine-Maritime, quatre dans le Nord, cinq en banlieue parisienne ; trois viennent d'Espagne ; on en trouve un à Biarritz, à Cannes, à Toulon, etc.

Les milieux capitalistes lyonnais nourrissent une partie de leur portefeuille d'actions nominatives du Crédit lyonnais ; on retrouve des noms prestigieux sur la place, accompagnés par de simples bourgeois aisés. Charles Frachon, maître verrier de la vallée du Gier (50), suivi d'une autre branche animatrice de la verrerie locale, par le biais de Jeanne Souchon, née Neuvesel (250) ; la famille de la chimie Gillet, si proche de la banque, avec les Établissements Gillet & fils (180), Charles-Joseph Gillet (183) et la veuve Balaj, née Gillet (113) ; le notable Auguste Isaac, pourtant très intime avec la Société lyonnaise de dépôts, mais certainement désireux de profiter de la manne de son rival... ; les familles des propriétaires de la grosse maison de pâtes alimentaires Milliat (Odette et Yvonne Milliat, avec 111 actions chacune) ; la Compagnie des mines de la Perronnière, cliente de la banque depuis le XIX^e siècle (63) ; tandis que le sous-directeur du Crédit lyonnais à Lyon, Antoine Berthoud, ne manque pas d'afficher sa foi dans sa société (83), et que Georges Descours (63), Mme Mourier des Gayets (47) ou Ernest Moreteau (38) y représentent des milieux notabiliaires rhodaniens. Sur les autres places, nous avons relevé seulement quelques noms symboliques, comme ceux d'Emile Thieulent et de Maurice Lemaitre-Westphalen, de gros négociants en coton du Havre (53), Léon Soisson, patron d'une banque locale d'Auxerre (31), Mlle Segard, d'une famille du textile nordiste (62)

La place parisienne fournit des industriels ou des firmes industrielles : Louis Renault (800) montre son talent à diversifier son portefeuille de placement ; Robert Balsan, textile (87), Laurent Cotelle, huilerie (66) et Charles Petiet, métallurgie (57) l'accompagnent. Des banquiers d'affaires ne dédaignent pas d'être actionnaires d'un grand établissement de crédit, comme Maurice Eleissen (33) et Raoul Mallet (30), tout comme Mme Manheimer, née Halphen (63), proche des Pereire. Des dirigeants, des administrateurs ou des hommes d'affaires proches du Crédit lyonnais lui-même ne manquent pas de marquer leur attachement à cette maison : Lucien Rolland d'Estape (175), Édouard Escarra (41), Émile Enders (158), Eugène Masson (205). Un noyau de grands noms issus de la fine fleur aristocratique, donne toute sa portée au terme d'« action nominative » ; c'est la banque roturière qui se sent honorée d'être la propriété d'une telle noblesse : la comtesse de Ganay (30), Olivier Law de Lauriston de Boulen (75), la marquise de la Ferronays (75), le comte de Liedekerke-Beaufort (90), le comte de Kergolay (60), la comtesse de Chevigné (54), la baronne Goury du Roslan (480) et son mari (120)...

Comme à la Société générale, nombre d'épouses, de veuves ou de demoiselles aiment placer une partie de leur actif en titres bancaires : nous en avons recensé cinquante-trois, soit 32 % des souscripteurs de trente actions ou plus. Par contre, l'on ne peut pas dire que ce capital d'actions nominatives attire des investisseurs du Grand Capital industriel ou financier. Outre les industriels, les négociants ou les banquiers parisiens, lyonnais et havrais cités plus haut, nous n'avons repéré qu'une firme non financière, la Compagnie des entrepôts & magasins généraux de Paris (159), quelques

compagnies d'assurances, Le Phénix Espanol (120), L'Abeille (1 138) et L'Urbaine & la Seine (126), un investisseur hollandais, la Rotterdamsche Verzekering (60), et l'Institut de paléontologie humaine-Fondation Albert de Monaco (60).

Il est délicat d'apprécier le recours au système des actions nominatives dans les banques provinciales, faute de sources. Cependant, avec la poussée des besoins financiers, les banques qui se contentaient d'un faible capital versé doivent se résigner à faire appel à leurs actionnaires : ainsi, la Société lyonnaise de dépôts, qui laisse son capital au quart de sa valeur nominale au début des années vingt, doit accroître ses ressources. Elle imagine alors une procédure habile : dans un premier temps, le capital nominal est réduit de moitié, de 30 à 15 millions de francs, car la valeur du titre baisse de 500 à 250 francs ; les actions existantes sont donc désormais libérées de moitié au lieu d'un quart, sans que l'actionnaire ne doive rien verser. Dans un second temps, la banque double son capital, en levant réellement 15 millions de francs par le biais de 60 000 actions entièrement libérées. Son capital comporte ainsi deux blocs : des actions libérées à 100 % (au nombre de 67 260), au porteur, et des actions libérées de moitié (52 740), généralement nominatives. La banque régionale doit ainsi elle aussi s'ouvrir plus au marché⁶⁴ tout en veillant au respect des équilibres historiques au sein de son capital.

Quoi qu'il en soit, comme toute entreprise cotée en Bourse et dotée d'un capital « flottant » largement diffusé dans le public d'épargnants, les banques éprouvent quelques bouffées d'inquiétude et tentent de réduire le risque d'une attaque boursière ou d'un mouvement d'actionnaires. Si la première éventualité est rare, la seconde relève d'une pratique plus courante, dans la mesure où, dès le XIX^e siècle, nombre d'assemblées générales ont été perturbées par des actionnaires turbulents ou mécontents – comme Suez dans les années 1870. On comprend que les banquiers tentent d'édifier de multiples diguettes pour freiner l'émergence d'une telle possibilité.

Tout d'abord, la banque tente de localiser au maximum ses actions ; par le biais de leur statut nominatif, elle y arrive aisément dans beaucoup d'établissements. Elle se renseigne auprès des banques qui sont titulaires d'un pouvoir en blanc parce que leurs clients boursiers leur ont confié la garde de leur titre ou un mandat de représentation. Ainsi, la BUP « demande le concours du CIC pour l'assemblée. La BUP désirerait réunir le plus d'actionnaires possible afin de pouvoir se rendre compte de la répartition de ses actions. Aussi, comme pour une assemblée extraordinaire, admettra-t-elle les petits porteurs à se grouper pour être représentés à l'assemblée »⁶⁵.

b. La Société générale démocrate ?

Plus encore, une banque peut souhaiter loger le plus possible de titres au sein de sa propre clientèle, qui est censée être plus fidèle envers une maison qui lui rend service depuis longtemps, plus constante également car mieux persuadée de ses vertus fondamentales au-delà des rumeurs qui troublent le marché de temps en temps. Sans

cesse, par exemple, la direction de la Société générale harcèle les guichets pour qu'ils veillent au « classement » des actions de la banque. Chaque année, en 1919-1924, un programme de classement est lancé pour que, dans les interstices des émissions mobilières importantes, le personnel se mobilise ; il est stimulé par une commission spéciale et même, pour les meilleurs guichets, par une allocation exceptionnelle. Il est vrai que, comme nous le verrons, la banque doit alors s'efforcer de placer dans le public un gros bloc d'actions qu'elle possède par le biais d'une filiale. Ainsi, en janvier 1920, « les grandes émissions d'emprunts ralentissant le classement des actions Société générale, il s'agit d'enrayer le courant des ventes, de trouver de nouveaux acheteurs. La commission est portée à 1,5 franc pour le chef de guichet et 1,75 franc pour le personnel, sur le montant total des achats »⁶⁶ au lieu du solde net. Suspendu en 1925 à cause des tensions politiques et monétaires, ce classement est freiné en 1926 tant l'action connaît de succès, de même que, en 1927-1929, la direction n'a guère besoin de stimuler les achats.

Par contre, à partir de 1930, l'effort est relancé, les instructions répétées quatre à cinq fois par an, les commissions du personnel relevées, bien que « la crise empêche le bon placement des actions Société générale »⁶⁷. Par des instructions renouvelées jusqu'à une demi-douzaine de fois par an, l'objectif est alors d'enrayer les ventes et, sinon, que chaque guichet dénicher au sein de sa propre clientèle des acheteurs pour les titres que d'autres clients mettent en vente : toutes les ressources de la « machine à placer des actions », de la banque d'épargne, sont ainsi mobilisées. Le mouvement d'achats et de ventes est suivi mois par mois, guichet par guichet. Le résultat s'avère largement positif puisque le nombre d'actionnaires progresse de 133 000 en décembre 1930 à 137 000 un an plus tard ; les tensions préélectorales et politiques débouchent sur une stagnation jusqu'en juillet 1932, avant une progression sensible à 145 000 en décembre 1934. Désormais, ces actionnaires semblent bien arrimés à la banque, puisque leurs effectifs augmentent régulièrement jusqu'à la veille de la défaite de 1940.

La démocratie financière est un combat, ce qui est peu surprenant si l'on conçoit que la Société générale, qui peut s'appuyer sur le caractère nominatif de ses actions pour ne pas redouter des achats louches, cherche avant tout à renforcer l'assise de son actionnariat : plus large elle est, plus riche est le vivier de contreparties disponibles pour équilibrer les demandes de vente par des demandes d'acquisition. D'autre part, dans la même logique, elle recherche le plus possible de petits actionnaires, car la vente de sa ligne d'actions par chacun d'entre eux pèse moins sur l'équilibre du marché des titres puisqu'on peut aisément lui trouver une contrepartie, alors qu'il peut s'avérer délicat de surmonter les fluctuations causées par la vente d'un gros paquet d'actions. D'ailleurs, en 1933, une circulaire « demande aux agences de Paris-banlieue, avant de provoquer ou d'"accueillir" un ordre d'achat égal ou supérieur à 50 titres, de prendre l'accord préalable de la direction des agences de Paris »⁶⁸. Plus l'actionnariat est large et donc *a priori* instable, plus en fait le marché de l'action bénéficie de stabilité. La banque se réjouit

ainsi que la propriété moyenne par actionnaire tourne autour de huit actions : « L'impression est celle d'une bonne stabilité dans le classement de nos actions. »⁶⁹

c. La préparation de l'assemblée générale

D'autre part, la banque consacre beaucoup d'attention à la préparation de l'assemblée générale. Elle veille avec méticulosité aux demandes de participation, ce qui lui est facilité par la nécessité pour tout actionnaire désireux d'y assister d'abord de déposer ses titres dans une banque quelque temps auparavant et surtout de solliciter une « carte d'admission ». Si on ne peut la lui refuser s'il répond aux règles statutaires⁷⁰, cette demande fournit l'occasion à la banque de se renseigner sur ces actionnaires en faisant remplir un questionnaire détaillé à la succursale dont chacun est client, s'il appartient à la clientèle.

« Nous remarquons que M. B. Joseph, propriétaire de 100 actions de notre société, a demandé une carte d'admission à notre assemblée générale du 14 avril courant. Étant donné que la même demande ne nous avait pas été adressée l'année dernière, nous venons vous prier de nous donner quelques renseignements sur cet actionnaire, notamment sur les opérations qu'il traite, habituellement à votre guichet et sur l'état actuel de nos relations avec lui »⁷¹, s'informe ainsi un sous-directeur. Par chance, l'on décèle très rarement des « moutons noirs » qui pourraient perturber l'harmonie d'une assemblée générale et l'énorme majorité des postulants sont de paisibles porteurs de titres : « Nous entretenons de bonnes relations avec M. T., qui possède 40 actions de notre société en dépôt à notre agence; il est de plus locataire d'un compartiment de coffre-fort. Il touche ses coupons à nos guichets, traite quelques opérations de Bourse et a souscrit à différentes émissions. M. T. étant rentier, nous pensons que c'est dans un but de promenade qu'il désire pouvoir assister à notre assemblée⁷². »

Par ailleurs, l'on n'encourage guère une telle assistance aux assemblées générales, qui ne sont pas des grand-messes de la démocratie financière en quête de nombreux fidèles. La modestie du jeton de présence, l'éloignement géographique de la majorité des actionnaires, leurs occupations professionnelles ou, s'ils sont retraités, leur âge, sont autant de facteurs qui limitent la mobilisation massive. Enfin, aucune banque ne se lance dans une campagne d'invitations car une assemblée générale d'entreprise doit rester feutrée. Ainsi, lors de l'assemblée générale de 1935 de la Société générale⁷³, seuls 110 actionnaires issus du monde des épargnants sont présents, soit une quantité infinitésimale par rapport aux quelque 160 000 copropriétaires de la banque! En outre, ils sont entourés dans la salle par 200 autres actionnaires dont la caractéristique commune est d'appartenir à la Société générale elle-même : 26 salariés du Siège, 153 directeurs d'agence, quinze censeurs et administrateurs, six directeurs – sans que l'on puisse situer les quatre scrutateurs. La banque « fait la salle » : le vote favorable y est nécessairement majoritaire et les éventuelles opinions hostiles ou curieuses peuvent y être aisément soumises à une réprobation générale de la part des participants intimement persuadés des qualités de leur direction.

Il faut bien avouer enfin que, sauf dans les établissements en péril, les questions des actionnaires sont triviales : comme lors de l'assemblée générale du CNEP⁷⁴ le 19 avril 1932, elles portent sur l'insuffisance du dividende, sur la montée insuffisante du cours de l'action ou sa stagnation, sur la possibilité de distribuer les réserves aux actionnaires, notamment l'argent des primes d'émission, la mauvaise apparence de certaines sous-agences ; seul un actionnaire ose demander les risques encourus par le CNEP avec les affaires Kreuger, un groupe suédois en déconfiture, risques d'ailleurs très faibles si l'on en croit la réponse du président.

B. Des formes d'autocontrôle

Quelles que soient les méthodes employées pour accompagner la démocratisation financière libérale par une vigilance constante, une telle ouverture du capital à un large actionnariat privé facilite dans l'absolu la diffusion d'un risque de déstabilisation du contrôle de la banque par son équipe dirigeante.

a. Les actions à vote plural

En fait, les mœurs financières semblent écarter le recours à la pratique de batailles boursières : aucune banque n'a été victime de tels avatars dans l'entre-deux-guerres – si l'on excepte les remous qui entourent la BUP en 1936-1938. Un vague projet⁷⁵ d'achat d'actions de la Société générale semble s'esquisser dans certains milieux industriels en 1917, mais rien ne prend corps ; aucun dossier de la Société générale elle-même ne laisse déceler d'ailleurs la moindre allusion à cette épure. Seule la Banque de Bretagne a pris des précautions après la guerre « dans le but d'éviter la mainmise d'un établissement de crédit sur la société »⁷⁶. Lorsqu'elle augmente son capital en 1920 de 1,5 à 7,5 millions de francs, elle émet deux types d'actions : des actions B majoritaires en quantité mais dont le poids en votes est minime car il faut posséder dix actions pour obtenir un droit de vote à l'assemblée générale : 8 000 sont émises, dotées seulement par conséquent de 800 voix. Au contraire, les 2 000 actions A créées bénéficient d'un droit de vote par titre, ce qui leur confère 2 000 voix et une énorme majorité. Ainsi la banque rennaise évite-t-elle toute mésaventure pour l'avenir et peut-elle concilier le développement de ses opérations et de son capital et son indépendance.

Cependant, de telles dispositions pouvaient-elles être envisagées pour les grands établissements de crédit au capital 20 ou 40 fois supérieur ? Comme gérer, c'est prévoir, les banquiers, lucides et prudents, doivent s'efforcer de prévenir tout risque et de court-circuiter tout mouvement hostile éventuel. En fait, nulle menace ne semble planer pendant la demi-douzaine d'années qui suit la guerre, comme si les banques anglo-saxonnes avaient d'autres préoccupations – réaliser leurs propres fusions en Grande-Bretagne, par exemple – tandis que l'on imagine mal alors les banques allemandes oser défier le patriotisme tricolore. De même, pendant la dépression, les secousses monétaires et l'affaiblissement des banques occidentales semblent peu propices à une guerre de mouvement.

Par contre, les banquiers français sont parcourus de bouffées d'angoisse après la stabilisation du franc et du monde financier européen dans les années 1926-1930. A cette époque, en effet, des capitaux flottants se dirigent vers la place parisienne, rendue attractive par la stabilité retrouvée, surtout quand des spéculateurs ou des investisseurs peuvent vendre leur stock de devises appréciées contre des francs ou des crédits-francs. En outre, vers 1926-1927, le cours moyen des actions au Palais Brongniart commence juste à remonter après plusieurs années d'incertitudes et la capitalisation boursière des entreprises françaises n'est pas si importante qu'elle puisse rebuter des investisseurs étrangers. « Vous connaissez en effet l'opinion, plus ou moins fondée suivant les cas, mais très généralement répandue, d'après laquelle les actions de la plupart des sociétés françaises n'ont pas suivi, parallèlement à la dépréciation du franc, une hausse correspondant à la valeur réelle des actifs qu'elles représentent. Cette conviction a provoqué, de la part de particuliers ou de groupes étrangers, des achats de titres, quelquefois assez massifs pour faire craindre que, dans d'importantes entreprises, le contrôle de la gestion sociale n'échappe aux mains françaises. »⁷⁷

Trois courants d'argent suscitent la crainte : celui qui serait issu des milieux de la finance germanique et qui se déploie sur toutes les places nord-européennes ; celui qui conduirait la City à souhaiter renforcer les liens bancaires trans-Manche ; et celui que la finance américaine ragillardie oriente massivement vers l'Europe, pôle d'attraction pour les investissements des firmes d'outre-Atlantique, notamment dans l'industrie mais aussi dans les services. Un syndrome de l'attaque boursière se répand alors dans les milieux bancaires français : de multiples indices laissent entrevoir un travail de sappe de prédateurs financiers qui achèteraient des paquets d'actions bancaires, sans que l'on sache comment s'effectue la ligne de partage entre la perception d'une réalité et le fantasme.

La rumeur court ainsi dans l'histoire bancaire que des intérêts euro-germaniques auraient pris pied dans le capital du Crédit lyonnais et tenté d'effectuer une manœuvre digne de l'offensive de 1914 contre l'un des fleurons du capitalisme français. Peu d'éléments permettent de cerner la véracité d'une telle rumeur, au-delà des allusions qui parsèment la presse financière de ces années. Aucun article sérieux et approfondi, aucun dossier structuré, ne permet de construire une analyse non hypothétique : les remous apparents n'ont révélé aucune lame de fond précise, avec des quantités que l'on pourrait estimer. Par contre, malgré son isolement, une source semble incontestable : le procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais indique en effet qu'une part importante du capital a bien changé de mains en l'espace de quelques mois. Le conseil d'administration s'en inquiète dès le 30 juillet 1926, mais par un vote hostile au président⁷⁸, il décide de rejeter des mesures défensives : « Si la cadence des achats est ralentie, ceux-ci n'ont cependant pas cessé, et l'on peut estimer que près de 100 000 titres [soit un cinquième du capital de la banque] se trouvent entre les mains d'un petit nombre de porteurs étrangers, principalement allemands. »⁷⁹ La maison Mendelssohn

aurait notamment conduit une offensive sur un gros paquet d'actions de sa collègue française, directement depuis son Siège de Berlin ou depuis sa succursale d'Amsterdam, et, pour ce ramassage d'actions en Bourse, elle se serait appuyée également sur la maison de Haute Banque d'Amsterdam, Mannheimer.

Quoi qu'il en soit, à peu près au même moment que de grandes sociétés industrielles⁸⁰, le Crédit lyonnais prévient toute chance de succès d'une tel mouvement et décide, par une assemblée générale extraordinaire tenue le 24 septembre 1926, de recourir au système des actions à vote plural⁸¹, émises en octobre 1926. Le principe en est simple : un groupe d'actions est émis par l'entreprise qui dote ces titres d'un droit de vote multiple lors de l'assemblée générale; ces actions constituent ainsi une sorte de noyau dur, qui renforce la majorité favorable à la direction lors de l'assemblée générale et réduit la possibilité pour un assaillant d'accéder à la minorité de blocage voire à la majorité de contrôle. Au Crédit lyonnais, ces actions B, distinctes des actions A, ordinaires et au porteur, obtiennent trois voix et même six en cas d'assemblée extraordinaire.

En outre, la firme n'accepte de vendre ces actions qu'à des acheteurs dûment patentés : elles « demeureront toujours nominatives [et] ne seront pas négociables en Bourse »⁸². « La souscription à ces actions sera précédée d'une demande qui sera soumise à l'agrément du conseil d'administration. Leur cession comme leur mutation même par décès est soumise également à cet agrément. »⁸³ Leurs propriétaires doivent être des actionnaires fiables, des clients fidèles ou des cadres et dirigeants de la maison : « Le signataire de la demande d'attribution vous est-il connu? Est-il client? Depuis combien de temps? A-t-il un compte important? Ce compte donne-t-il lieu à des observations? Le signataire est-il un ami de notre Maison? Quelle est sa réputation sur place? »⁸⁴ Tout candidat à l'achat de ces actions à vote plural doit signer un engagement explicite, mais en fait sans valeur juridique : « Je déclare que les actions B qui pourraient m'être attribuées seront ma propriété personnelle et que je n'ai pris ni ne prendrai aucun engagement vis-à-vis de tiers au sujet de l'exercice du droit de vote de ces actions. »

L'opération est donc méticuleuse : « Le Conseil prend connaissance de tous les éléments d'appréciation qui ont pu être recueillis; il retient, pour les demandes émanant, tant d'anciens actionnaires que de non-actionnaires, celles qui méritent d'être prises en considération et arrête le nombre d'actions à attribuer à chacune d'elles. »⁸⁵ La souscription des 10 000 actions B intervient le 25 novembre 1926 et fournit une augmentation de capital de 5 millions de francs⁸⁶ seulement car l'objectif n'est pas de lever des fonds mais de recruter un groupe d'actionnaires stables. Semblablement, lorsque le Crédit lyonnais augmente son capital en mars 1929, il ajoute aux 300 000 actions A alors émises un petit bloc de 6 000 actions B à vote plural, afin de maintenir la ligne de défense édifiée contre tout débordement qui emporterait la masse de propriétaires d'actions A au porteur. La composition du capital⁸⁷ est alors mixte : 800 000 actions A dotées d'un dixième de droit de vote et 16 000 actions B dotées de trois voix, soit

48 000 voix sur 128 000 : avec 37,5 % des droits de vote – et même plus en cas d'assemblée extraordinaire, avec 96 000 droits de vote sur 176 000, soit 54,5 % – ainsi bloqués entre les mains des actionnaires sûrs et fidèles, la direction se munit de la minorité de blocage indispensable pour repousser tout indésirable : des défenses à la Vauban sont édifiées qui doivent briser l'offensive éventuelle d'un assaillant. Il semble même que, sur ces 16 000 actions B à vote plural, 8 395, soit 52 %, aient été achetées par l'Ucina (6 707 en 1926 et 1 688 en 1929), la filiale commune au Crédit lyonnais et au CNEP, ce qui indiquerait une forme d'autocontrôle plus nette encore...

L'exemple du Crédit lyonnais sert de modèle à d'autres établissements, eux aussi soucieux d'ajouter des protections à leur capital. La Société lyonnaise de dépôts crée des actions nominatives à vote privilégié en mai 1928 : « Le président expose que si la Société lyonnaise de dépôts n'est pas actuellement visée par des groupes étrangers, les hauts cours pratiqués récemment sur ses titres à la Bourse de Lyon et résultats d'achats spéculatifs en provenance principalement de l'étranger, méritent de retenir l'attention⁸⁸. » Aussi 10 000 titres dotés chacun de dix voix sont-ils émis, ce qui leur confère 100 000 droits de vote face aux 120 000 détenus par les porteurs d'actions ordinaires. « Il s'agit de créer, dans la masse mouvante et insaisissable des actionnaires, un noyau solide, stable, sur lequel la direction de l'affaire pourra s'appuyer. Le conseil d'administration doit avoir devant les yeux l'image de ce qu'il veut que son affaire soit dans dix ans. Croit-on que cela soit possible s'il se sent constamment sous la menace de coalition, de manœuvres boursières, s'il n'a devant lui qu'une poussière d'actionnaires dont la fidélité s'évaporerait aux premiers tentations ? »⁸⁹

Le CCF lui aussi s'oriente sur un tel chemin : « Le Conseil est mis au courant du marché de nos actions et des achats de plusieurs milliers de titres qui ont été faits ces jours derniers en Bourse. Bien que les achats paraissent très divisés, nous surveillons le marché et si nous sentions un danger d'accaparement, le Conseil aurait à décider rapidement l'émission d'actions à vote plural. » Plus tardivement que le Crédit lyonnais et en deux étapes, en juin 1928 puis en avril 1929, le CCF émet 12 000 puis 8 000 « actions P » à vote plural, sans qu'on dispose guère de plus de renseignements : « Nous avons le devoir impérieux de défendre les droits de nos anciens et fidèles actionnaires qui constituent encore la majorité de notre capital. »⁹⁰ La Société générale est quant à elle aussi tentée de recourir à ce système dual. Le principe en est adopté par l'assemblée générale du 9 mai 1927 : « Il s'agit d'une simple mesure de précaution, destinée à procurer un moyen de protection toujours prêt contre un risque éventuel, qui n'existe à aucun degré à l'heure actuelle, mais qui pourrait surgir inopinément, si l'on en juge par certains précédents. Bien que la nominativité de nos actions nous prémunisse, dans une large mesure, contre un pareil danger, le conseil d'administration de la Société générale a pensé qu'en restant indifférent à la perspective, si improbable soit-elle, d'une intervention étrangère dans la gestion de notre établissement, il assumerait une responsabilité grave vis-à-vis des actionnaires qui lui ont confié la garde de la société. »⁹¹

Plutôt que de s'engager dans le processus de création et d'ériger des lignes de défense épaisses, la Société générale préfère bâtir une légère barbacane en avant-poste : l'assemblée extraordinaire donne le droit au Conseil de convoquer une simple assemblée ordinaire – dont le délai de convocation est d'ailleurs abaissé de vingt à dix jours –, donc en quelques jours par rapport à une assemblée extraordinaire devant modifier des statuts, pour émettre des actions à vote plural en cas de besoin : « Il ne faut pas perdre de vue que des achats à terme peuvent masquer des acquisitions réelles importantes et, selon l'époque, ne pas permettre à la société de se défendre en temps utile, en raison du délai des formalités à remplir pour la réunion des assemblées extraordinaires. Il ne semble pas qu'il y ait un danger à craindre et peut-être pareille éventualité ne se présentera jamais, mais il faut être en mesure de parer d'avance à toute menace possible. »⁹² « Il ne vous échappera pas que la seule possibilité d'une telle procédure suffira sans doute à décourager par avance toute tentative étrangère, de sorte que, loin d'aboutir à la création d'actions à vote plural, elle tend plutôt à les rendre inutiles. »⁹³

La sagesse de la Société générale est en tout cas judicieuse car elle préserve les capacités de réaction de la banque tout en évitant de porter atteinte à l'égalité du droit de vote des actionnaires et donc à un principe sacré de la démocratie financière⁹⁴. Plusieurs journaux⁹⁵ et des parlementaires s'indignent en effet de la pratique des actions à vote plural qui crée des actionnaires « privilégiés » alors qu'ils n'ont aucunement versé de somme supérieure à celle payée par les actionnaires « ordinaires » : c'est un capitalisme libéral à deux classes. Des interpellations⁹⁶ ou des propositions de loi déferlent au Parlement dès le premier trimestre 1927 contre une procédure qui consacre finalement la mainmise d'une minorité, évidemment proche des dirigeants de la firme, sur une entreprise dotée ainsi d'un système d'autocontrôle contraire à l'esprit de l'économie libérale. L'État décide donc de modifier la législation pour qu'elle interdise les actions à vote plural, mais les pesanteurs parlementaires sont telles qu'il faut attendre avril 1930 pour que la création d'actions ainsi privilégiées soit interdite et surtout novembre 1933 pour que leur existence même soit condamnée⁹⁷, tout en laissant un délai de deux années pour que les sociétés en cause modifient leurs statuts.

Le Crédit lyonnais conserve ses actions à vote plural jusqu'en 1933, le CCF jusqu'en 1935 par une diminution du capital de 210 à 200 millions de francs réalisée par l'achat en Bourse (entre le 27 mai et le 4 décembre 1935) des 20 000 actions en question et par leur annulation. Par contre, Paribas, qui ne semble pas avoir eu besoin de recourir aux actions privilégiées dix ans plus tôt, institue en 1936, à égalité pour tous les actionnaires donc en conformité avec la loi, un « droit de vote double pour les actionnaires dont l'inscription sur les contrôles nominatifs remonte à plus de deux ans. »⁹⁸

b. Des blocs ou des sociétés d'autocontrôle?

Ainsi, pendant une dizaine ou une demi-douzaine d'années, deux grands établissements de crédit – le Crédit lyonnais et le CCF – et une poignée de banques provinciales

– Société lyonnaise de dépôts, Banque de Bretagne, Banque régionale de l'Ouest, etc. – sont parvenues à constituer une forte stabilisation du pouvoir de vote au sein de leurs actionnaires. Mais la majorité des autres banques n'a pas cru devoir recourir à un tel système, plutôt source d'inégalités entre les copropriétaires de la firme, même s'il était conçu au profit de l'intérêt suprême de cette dernière, de la stabilité dans l'application de la stratégie définie par son équipe dirigeante. Pour les banques qui ne souhaitaient pas se risquer à affronter complètement la règle du marché, il a fallu mobiliser d'autres méthodes, en particulier l'autocontrôle.

La Société générale avait dû renier son credo libéral et s'astreindre à une telle pratique dès avant-guerre. En effet, vers 1905-1906, elle a subi de fortes déconvenues dues au hasard des circonstances : par des refinancements amples, elle a dû venir au secours de sa filiale en Russie, la Banque du Nord, qui était ébranlée par la grave révolte agitant alors l'Empire ; dans le même temps, la direction du groupe sucrier Say, dont elle était le partenaire bancaire, s'est soudain écroulée – le directeur s'est même suicidé – quand ont été révélés des agissements frauduleux avec la filiale Sucreries et raffineries d'Égypte. Hély d'Oissel et Dorizon, ses patrons, redoutèrent une désaffection des actionnaires et une chute des cours, alors même que la banque devait lever des fonds lors d'une augmentation de capital.

Un syndicat de garantie de l'émission et du placement des cours a donc été constitué, conduit par Paribas, qui engageait alors pour quelques années avec la banque de dépôts une collaboration d'affaires, et sa « table », c'est-à-dire les maisons de Haute Banque proches d'elle. Pourtant, le bloc de contrôle d'actions conduit par Paribas ne date pas de cette époque, car la bonne santé intrinsèque de la Société générale avait incité les souscripteurs à contribuer aux augmentations de capital de la banque de dépôts en 1906 comme en 1909, et la garantie n'avait pas dû jouer. C'est lors de la crise de confiance qui a frappé la Société générale en mai-juin 1914 que s'est constitué un groupe informel d'actionnaires institutionnels qui ont stabilisé un gros bloc d'actions de la banque de dépôts : ce syndicat de soutien des cours a acheté sur le marché 120 000 titres⁹⁹ mis en vente par des actionnaires inquiets. Parallèlement, la Société générale laissait sa sous-holding de contrôle des filiales bancaires, Valdebanque¹⁰⁰, acheter par elle-même des actions de sa société mère. Deux blocs d'actions étaient ainsi établis qui constituaient une forme d'autocontrôle puisque ces titres n'étaient pas mis sur le marché et restaient stabilisés dans le recoin d'un portefeuille de placement.

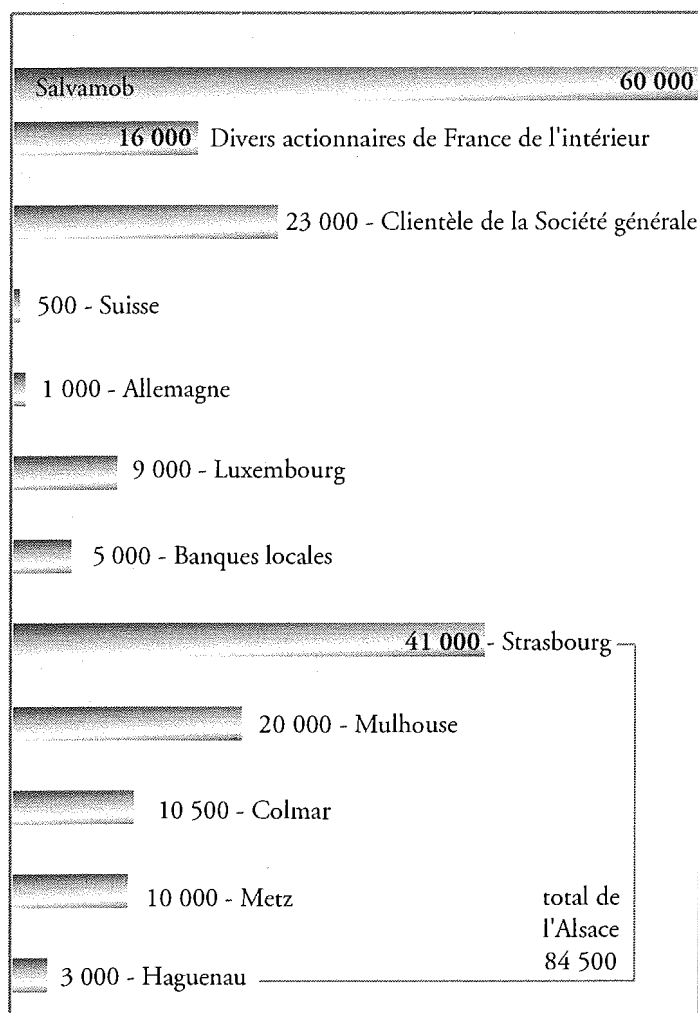
En pleine guerre, un accord¹⁰¹ conclu en décembre 1917 resserre les liens de la Société générale avec Paribas, qui récupère près de 17 000 actions, réparties aussitôt entre cinq firmes industrielles proches d'elle : les Usines métallurgiques de la Basse-Loire, les Aciéries de France, Marine & Homécourt (sidérurgie), Pont-à-Mousson (métallurgie) et Delaunay-Belleville (automobiles). Mais, surtout, comme la Société générale esquisse pour peu de temps un rapprochement avec une autre banque d'affaires – d'une taille bien plus modeste toutefois –, le Crédit mobilier français, celui-ci

obtient la tutelle d'un autre bloc de titres, cinq fois plus élevé : la Société générale lui cède plus de 83 000 actions, dont il en garde lui-même plus de 52 000, tandis que deux entreprises, Montbard-Aulnoye (métallurgie) et la Société de construction des Batignolles (BTP, constructions mécaniques), en prennent chacune environ 15 000. Ainsi sont logées 100 000 des 120 000 actions rassemblées au printemps de 1914, mais Paribas garde en sus les 20 000 dernières. Il s'agit simplement d'opérations de « portage », c'est-à-dire que ces firmes « portent » les actions pour le compte de la Société générale, qui s'engage à les leur racheter si elles le souhaitent. En effet, l'ensemble de ces propriétaires doit tenter, par le biais du syndicat de « reclassement » géré en commun, de vendre peu à peu ces 120 000 titres sur le marché.

C'est ce qui se passe après la guerre, sans qu'on dispose de détails sur l'écoulement en Bourse de ces actions. Paribas et les membres bancaires ou industriels du syndicat de garantie qu'elle anime sont encore détenteurs d'une fraction – le chiffre de 37 500 apparaît dans une note de 1919 – de la participation constituée en 1914 et remaniée en 1917. La banque d'affaires souhaite pourtant s'en défaire car le partenariat étroit avec la banque de dépôts s'est dissipé – bien que de multiples occasions de collaboration soient mises en valeur – et, surtout, Paribas a besoin de capitaux pour le développement de ses opérations, tout comme les entreprises elles aussi actionnaires de la Société générale par le biais de cette communauté de soutien. Outre les ventes directes sur le marché, Paribas se défait d'une large fraction de ses titres qu'elle revend à la Société générale, qui les loge elle-même chez sa filiale Valdebanque. En septembre-décembre 1921, celle-ci achète par exemple 19 900 actions à Paribas – qui, entre-temps, avait dû en vendre d'autres lignes, puisque la maison de banque Spitzer & Cie en détient à ce moment-là 5 250. À cette époque, 3 200 sont encore la propriété des Aciéries de France, 1 200 la propriété conjointe de Marine & Homécourt et Pont-à-Mousson; en novembre 1924, 5 128 actions sont encore détenues par la Société des Batignolles.

Paribas s'est délestée de ses titres Société générale, de même que, apparemment, sans qu'on en connaisse le processus, le Crédit mobilier français – qui s'est éloigné de la banque de dépôts, leur partenariat ayant tourné court très rapidement. Les entreprises industrielles élaguent peu à peu leur participation, soit sur le marché, soit auprès du groupe de la Société générale. Quant aux actions détenues par Spitzer, elles ont dû elles aussi être dispersées en Bourse, car, par la suite, on ne trouve plus trace d'une telle « ligne » parmi les gros actionnaires de la banque. L'on pourrait en conclure que, par le biais de cet achat par Valdebanque, l'autocontrôle est alors consacré et y déceler une forme pervertie de capitalisme libéral. Or la banque n'entend pas déroger aux principes qui l'animent et aimerait dégager l'argent immobilisé. Elle charge donc son réseau de mettre peu à peu sur le marché les actions détenues par Valdebanque : leur « classement » est l'objectif constant des années 1923-1926, bien que les événements monétaires et politiques aient tendance à en ralentir la réalisation. Cet autocontrôle s'effrite par conséquent au milieu des années vingt, en une victoire du libéralisme bancaire.

Cependant, la banque veille à la bonne tenue du cours de ses actions et assure la contrepartie des actions mises en vente quand son réseau ne parvient pas à les replacer par sa politique active de démarchage – analysée plus haut. Comme c'est le cas dans tous les établissements, elle exerce une fonction de régulateur du marché de ses propres titres, par le biais de Valdebanque. Celle-ci, au gré des circonstances, gonfle ou rétrécit son bloc d'actions Société générale : au début de 1926, elle ne contrôle par exemple que 5 543 titres ; après de petites ventes au premier semestre, elle achète, du 15 au 23 juillet, 14 714 actions ; durant l'année entière, elle achète 33 966 titres et en vend 17 995, ce qui accroît son stock à 21 514, montant qui reste bien modeste néanmoins par rapport au total des actions en circulation. Huit ans plus tard, en pleine crise politique, elle doit,



Répartition sommaire
des actionnaires de la
Sogenal en juillet 1933
(pour 200 000 actions)

entre le 4 janvier et le 6 février 1934, acheter 9276 titres et ne peut en revendre que 1843 ; son bloc de titres grossit de 17 159 à 24 592. Mais il ne s'agit pas là d'une volonté délibérée de blocage d'une partie du capital, puisque ce n'est qu'un désir d'entretenir la liquidité du marché et la bonne tenue du cours.

La banque filleule de la Société générale en Alsace, la Sogenal, s'appuie sur un dispositif identique : un gros bloc de titres a dû être acquis par une filiale de la Sogenal jouant le rôle de société de portefeuille, Salvamob : en juillet 1933, celle-ci porte 60 000 des 200 000 titres de la banque, soit 30 %. Les deux banques ont constitué un syndicat de soutien et de placement des actions Sogenal, qui intervient fréquemment sur le marché. Mais les deux établissements n'ont recours à ce portage, par le syndicat ou par Salvamob, que devant les tensions du marché financier, et absolument pas dans le cadre d'une tactique de protection du capital. Et, avant comme après la bourrasque des années 1931-1933, elles font tout pour placer les titres Sogenal au sein de leurs deux clientèles, en « France de l'intérieur » pour la Sogenal et dans la France de l'Est pour la Sogenal. Des campagnes de « reclassement » d'actions sont menées à plusieurs reprises, avec un bon succès dans les années vingt (par exemple en 1923 ou en 1925), mais avec une réussite modérée après 1933, en raison de la dépression économique et financière.

Le CCF semble mener une tactique semblable par le biais d'une filiale mal connue, la Société financière & mobilière, issue de la transformation en 1923 d'une société de portefeuille créée dès mai 1912, la Société financière française. Elle récupère certainement les actions qui tardent à se placer lorsque se produisent des émissions de capital puisque, comme c'est le cas en avril 1929, elle gère le syndicat de garantie du placement. Mais, de façon plus durable encore, elle souscrit par elle-même une grosse ligne d'actions à vote plural lors de leur émission en juin 1928 et récupère 2 500 titres (sur 12 000). A cette époque, elle est propriétaire de 50 000 actions de sa société mère, dont 40 000 achetées peu avant l'opération et 10 000 détenues auparavant, ce qui lui donne le droit d'acheter ces 2 500 actions privilégiées puisqu'il faut détenir vingt droits pour acquérir un titre. Mais, comme le CCF ne dispose d'aucun dossier d'archives sur la question, l'analyse reste à l'état d'hypothèse quant à la réalité d'un autocontrôle au sein de cette maison.

Comme à la Société générale et dans la majorité des banques¹⁰², le Conseil de la BUP veille sur un groupement d'achat et de vente de ses titres. Constitué¹⁰³ en 1908 – on l'appelle alors la « Mutuelle BUP »... –, il est animé par les maisons de Haute Banque actionnaires de la banque d'affaires, par les administrateurs et par quelques hauts dirigeants eux-mêmes. Toutefois, les sommes en jeu restent modestes car il s'agit plus d'un syndicat de régularisation des cours qui suit les mouvements du marché de l'action pour en écrêter les saillies que d'un syndicat de contrôle du capital ; mais, grâce à sa présence immédiate sur le marché du titre BUP, il permet au Conseil d'être tenu au courant sans délai de la moindre anomalie qui pourrait résulter d'une éventuelle offensive sur le « flottant » des actions en Bourse.

Par contre, en 1927, la BUP décide la création d'une société de placement, la Société financière de gestion mobilière ou Sofige¹⁰⁴, dont la vocation principale est de stabiliser un petit bloc d'actions de la banque d'affaires dans une période qui, comme on l'a vu, laisse craindre des remous boursiers. Mais c'est plus tard, durant la crise bancaire et la crise de la BUP elle-même, que la Sofige reçoit mission d'étayer le capital de sa marraine, durement secoué. Grâce à son capital (25 millions de francs), à l'avance d'un consortium regroupant ses actionnaires (30 millions de francs¹⁰⁵) et d'un crédit accordé par la BUP elle-même (11 millions de francs), soit un total de 66 millions de francs, elle se procure jusqu'à 34 600 actions de la BUP au premier semestre 1932 et en conserve encore 31 700 en octobre 1933, après avoir déclaré 14 000 actions à l'assemblée générale du 5 mai 1933, certainement après avoir sorti des titres de sa participation soit pour ne pas paraître le premier actionnaire de la BUP soit plutôt parce qu'ils servaient de nantissement à des crédits.

Conclusion

Sans nous préoccuper ici des participations détenues dans les banques provinciales par des banques parisiennes ou des financiers – thème que nous étudierons dans la partie consacrée au métier de banque de dépôts –, nous pouvons déboucher sur une conclusion à la fois modeste, ferme et prudente quant au mode de propriété du capitalisme bancaire libéral : modeste car nos sources sont lacunaires et l'analyse parfois délicate; ferme car nous n'avons jamais ne serait-ce qu'entr'aperçu l'État ou une firme parapublique dans le capital des banques de ces années 1919-1935 : le libéralisme règne; prudente, car si les banquiers affichent leur libéralisme et leur goût pour la démocratie financière, ils essayent d'en limiter ce qui leur apparaît comme des excès, c'est-à-dire l'instabilité relative du capital flottant souscrit par le public d'épargnants. Comme Richelieu au siège de La Rochelle, ils veillent ainsi sans cesse à édifier des diguettes, parfois même des jetées bien campées – comme au Crédit lyonnais en 1926-1933 – pour repousser tout assaillant qui voudrait bousculer l'*establishment* bancaire national.

Malgré ces réserves, l'on a pu discerner l'ampleur de la propriété privée des banques françaises : les familles sont omniprésentes, certes, mais pas nécessairement les fameuses Deux-Cent Familles. Si les représentants de cette « oligarchie financière » sont actifs au sein des maisons de la Haute Banque et même de certaines banques d'affaires, comme la BUP, si les banques étrangères partenaires des banques d'affaires viennent épauler le capital de la BUP en signe de leurs liens d'affaires, la masse des familles propriétaires des banques sont de deux ordres : la bonne bourgeoisie provinciale, détentrice du contrôle et du pouvoir dans les banques locales et départementales qu'elles possèdent; et surtout l'ensemble des couches bourgeoises, notamment les bourgeoisies aisées en

quête de stabilité pour leur portefeuille de placements, qui constituent le socle de l'actionnariat des grands établissements de crédit et certainement aussi des banques régionales ouvertes au public boursier, comme nous l'a indiqué une étude du capital du Crédit industriel de Normandie que nous n'avons pu utiliser ici puisqu'elle concernait l'année 1947.

Deux évidences closent ce chapitre : en 1919-1935, les banques françaises appartiennent au capitalisme privé ; pour les grands établissements de crédit, leur actionnariat est large et englobe l'ensemble des couches bourgeoises, sans qu'une quelconque domination d'une « oligarchie financière » en possède le capital. Malgré le contrôle des directions sur les assemblées générales et les conseils d'administration, cela impose de respecter les exigences d'une démocratie financière, avide d'égalité juridique et de dividendes intéressants.

NOTES

1. Christian GRAND, *Trois siècles de banque. De Neufville, Schlumberger, Mallet, 1667-1991*, E/P/A éditions, 1991, pages 193-194.

L'essentiel des données de cette sous-sous-section sont des données de seconde main, puisées dans des ouvrages imprimés de l'entre-deux-guerres ou des deux dernières décennies. Mais il nous a semblé utile de les faire figurer ici pour étayer le cheminement logique de notre analyse démonstrative.

2. Dans le livre lui-même, C. Grand ne s'attarde guère sur le thème du capital de ces deux maisons. Il fournit l'arbre généalogique des associés de Mallet & Cie, pages 266-267, et de Neufville & Cie, page 268. Nous avons puisé des éléments biographiques dans Augustin Hamon, *Les maîtres de la France*, Editions sociales internationales. *La féodalité financière dans les banques*, 1936. Nous avons également glané des données dans Henry COSTON, *Dictionnaire des dynasties bourgeoises et du monde des affaires*, éditions Alain Moreau, 1975.

3. Jean BOUVIER, *Les Rothschild*, éditions Complexe, 1983, pages 294, 296 et 310 (réédition d'un ouvrage paru en 1967).

4. Sur Demachy, Cf. Jean-François BELHOSTE, *La maison Seillière & Demachy*, Paris, 1977.

5. Au 1^{er} juin 1922. Dossier archives BUP, n° 572. Voir aussi Liasse Associés-gérants de Mirabaud, archives spéciales du coffre du conseil d'administration de la BUP, Nous avons puisé des éléments dans Augustin Hamon, *Les maîtres de la France*, à propos du capital en 1930-1936.

6. Fonds sociaux de Demachy en décembre 1919 et en décembre 1935, Archives Demachy.

7. Après le suicide en 1872 de François Seillière, mis en cause dans une affaire de fraudes dans des fournitures aux armées. Le fils de François Seillière, Frédéric, a vu son fils Léon Seillière épouser Hélène Demachy ; un autre Seillière, Ernest, a épousé Germaine Demachy, fille de Charles Demachy, et son fils Jean a épousé Renée de Wendel, la fille de Maurice de Wendel.

8. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Verdun, 30 janvier 1930.

9. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale d'Evreux, mai 1920.

10. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Saint-Lô, 1911 et 1922.

11. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Tours, 1931.

12. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale d'Orléans, 1919.
13. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale d'Orléans, mars-avril 1929.
14. Note du CIC, 17 novembre 1930.
15. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Flers, 1929.
16. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Nantes, 1921.
17. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale d'Angers, décembre 1930-janvier 1931. « La fortune de Bougère est supérieure à 50 millions de francs, dont 25 en immeubles et terres. Il conserverait aussi dans les coffres loués à la Succursale et dans diverses banques parisiennes 6 à 7 millions en billets de manière à être toujours à même de faire face à toute éventualité », Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale d'Angers, 1932.
18. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Bar-le-Duc, décembre 1927 ; Varin-Bernier, banquiers depuis 150 ans, plaquette historique, 1963.
19. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Charleville, mai 1920.
20. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Grenoble, 16 novembre 1912.
21. *Ibidem*, juillet 1919.
22. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Dunkerque, août 1924.
23. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale d'Elbeuf, 1913.
24. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Cognac, 1925.
25. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Lyon-Vienne, 12 juin 1924.
26. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Nantes, 1919.
27. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Lyon, juin 1924.
28. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Rennes, 1920.
29. Archives de la Banque de Mulhouse conservées au CERARE de Mulhouse.
30. La Société de banque suisse a 94 voix, Les Fils Dreyfus & Cie, de Bâle, 692.
31. Qui ne dispose d'aucune donnée sur le capital de la banque qu'il intègre à son réseau en 1927.
32. Jean Lantz, Émile Lantz, Jules Gugenheim, Ernest Thierry-Mieg, Émile Dollfus, Daniel Mieg, André Jaquet, Charles Rothfelder, Pierre Favre, Émile Ziegler, Paul Rouillon, Jules Gibert, Charles Buchy, Albert Muller.
33. Cf. les trois graphiques. Dossier augmentation du capital de la Société alsacienne de CIC, juin 1930, Archives du CIC.
34. Dossier Banque Dupont, archives du CIC, dépôt de Houilles.
35. Lettre d'Astier de la Vigerie à Georges-Picot, 8 novembre 1918.
36. La banque de Bailliencourt-E. Roth Le Gentil est devenue la banque Émile Roth Le Gentil entre 1892 et 1910, date de sa reprise par la banque nordiste Dupont, avant le décès en 1914 d'Émile Roth Le Gentil.
37. Archives de la Société générale, 7081, 6820, 10 182/01 914, 10 181/01 913 : Syndicat des actions Sogenal ; 10 180 : reclassement d'actions Sogenal en 1933-1938.
38. Au lieu de 13 800 en 1860, de 22 370 en 1880 et de 27 000 en 1900.
39. Telle que l'avait déjà notée A. PLESSIS, *La Banque de France et ses deux cents actionnaires*, Droz, Genève, 1984.
40. Cf. A. HAMON, « La Banque de France », dans : *Les maîtres de la France. La féodalité financière*, pages 176-185.
41. « Les deux cents plus forts actionnaires sont donc possesseurs d'une véritable fortune, rien que par la possession de ces actions. Et ceci prouve qu'il n'y a rien de démocratique dans l'organisation de la Banque de France. Bien au contraire, elle repose sur une base absolument oligarchique », affirme au contraire A. Hamon, dont nous respectons l'opinion sans vraiment la partager.

42. *Ibidem*, page 185.
43. Copie de la liste notariée des souscripteurs, mars 1929, coffre du Crédit du Nord à Paris.
44. Il ne semble pas que Demachy ait participé à cette augmentation de capital, bien qu'elle reste un actionnaire significatif de la BUP.
45. Mendelssohn (185), Continentale HandelsBank Holland (1713), etc.
46. Banco de Bilbao (655), Bankers Trust (489), Crédit suisse (386), Deutsche Bank (131), Wertheimer, de Francfort (121), Barclays (304), etc.
47. Buurmans & Cie (133), A. Cahen (381), Compagnie algérienne (344), Demachy (205), Davillier (289), Crédit lyonnais (40), Crédit mobilier français (34), Louis Hirsch & Cie (92), Lazard (150), Paribas (279) et Banque des pays d'Europe centrale (361), Banque transatlantique (101), Seligman (287), Rosard (233), Gaston Dreyfus (109), etc.
48. Arnaud Gaidan, Banque d'Alsace-Lorraine, banque Asch, de Strasbourg.
49. Sylvain Auber, directeur à la BUP, qui achète 1 012 actions, soit un placement de 506 000 francs; Louis Lion, ingénieur-conseil et administrateur de la BUP, avec 234 actions; et un fondé de pouvoirs de la banque Jordaan, avec 383 actions.
50. Notes du service des émissions et comptes spéciaux de la Société générale, 27 et 29 janvier 1927. Archives de la Société générale, 10092-1808. Cf. nos graphiques ci-joints.
51. Note du service des émissions et comptes spéciaux, 29 janvier 1927.
52. Note du 2 août 1937. Archives de la Société générale 10092/1808. Cf. nos graphiques ci-joints.
53. Circulaire du 2 mai 1934, Archives de la Société générale 10092/1808.
54. Liste nominative des plus gros actionnaires de la Société générale en mai 1935, Archives de la Société générale. Cf. les graphiques que nous avons établis à partir de ces données.
55. Cf. H. BONIN, *Suez. Du canal à la finance (1857-1987)*, éditions Économica, 1987, où est présentée cette famille.
56. Comme l'a montré le géographe Roger BRUNET, *Les campagnes toulousaines. Etude géographique*, Publications de la Faculté des lettres et sciences humaines de Toulouse, 1965.
57. En 1895, nous avons relevé 166 veuves parmi les 1 465 plus gros actionnaires de la banque, soit 11 %.
58. Note de Camille Riboud, 29 mai 1931, archives de la Lyonnaise de Banque.
59. Rapport annuel du conseil d'administration du CIC, 19 mars 1929. L'article 15 stipule : « Les actions étant libérées obligatoirement de 125 francs seulement, les versements ultérieurs seront effectués conformément aux appels faits par le conseil d'administration » (statuts du 11 octobre 1927).
60. Note d'avril 1930, Archives de la Société générale 10092/1808.
61. Circulaire du directeur général de la Société générale aux guichets, 21 mars 1929, Archives de la Société générale.
62. Note du Crédit lyonnais du 11 juillet 1921 : 82,5 % en avril 1919, 82,8 % en avril 1920, 83,4 % en avril 1921.
63. Deux registres de la souscription des actions nominatives en 1929, archives du Crédit lyonnais 2558 T.
64. Note de la Société lyonnaise de dépôts, 23 avril 1921.
65. Compte rendu de la visite d'un sous-directeur de la BUP au CIC, 24 février 1928, Archives du CIC.
66. Circulaire du 15 janvier 1920, Archives de la Société générale 10092/1808.
67. Note du 17 octobre 1931.
68. Circulaire du 1^{er} septembre 1933, *Dossier Monographie des classements d'actions Société générale effectués par notre établissement de 1919 à 1934*, Archives de la Société générale 10092/1808.
69. Note du 27 janvier 1927, Archives de la Société générale. La moyenne s'établit entre 8,1 et 8,6 entre 1913 et 1918, entre 8,1 et 8,3 entre 1919 et 1926.
70. Pour la Société générale : déposer ses pouvoirs cinq jours au moins avant l'assemblée, détenir ses titres depuis au moins deux mois, et disposer de quarante titres ou des mandats d'autres actionnaires d'un total équivalent.

71. Lettre de la Société générale au directeur de l'agence G (Saint-Michel), 18 avril 1934, Archives de la Société générale.
72. Lettre de l'agence de Versailles au secrétariat général, 20 avril 1934, Archives de la Société générale.
73. Note du 3 avril 1936, secrétariat général, Archives de la Société générale.
74. Note rédigée par la Société générale désireuse de s'informer sur l'assemblée générale de son confrère, Archives de la Société générale.
75. Nous en avons trouvé trace dans le procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, en janvier-février et en novembre-décembre 1917. L'on évoque « les conversations qui se sont poursuivies depuis quelque temps avec un groupe de notables industriels pour l'achat d'environ 120 000 actions Société générale ».
76. Rapport de l'inspection de la Banque de France sur la succursale de Rennes, 1919-1920.
77. Circulaire de la Société générale à ses directeurs d'agence, 24 février 1927.
78. « Le président saisit le Conseil sur la question de savoir s'il ne conviendrait pas, en raison des importants achats, d'origine étrangère, d'actions du Crédit lyonnais, d'envisager des moyens de défense, et, entre autres, la création d'actions à vote plural » : par huit voix contre deux, on décide une réflexion supplémentaire d'un mois. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 30 juillet 1926.
79. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 26 août 1926. Les réticences des administrateurs viennent de ce qu'ils se considèrent notamment comme les représentants des actionnaires et qu'ils ne veulent pas amputer leurs droits ; aussi tombe-t-on d'accord pour que les actions privilégiées en droit de vote ne le soient pas en participation aux bénéficiaires, et elles n'ont droit qu'au tiers du dividende accordé aux actions ordinaires.
80. Kühlmann en octobre 1926, Alais-Froges-Pechiney en octobre-novembre 1926, Pennaroya en novembre 1926, la Compagnie auxiliaire de navigation en novembre-décembre 1926, les Forges & aciéries du Nord et de l'Est en décembre 1926, la Société électrometallurgique de la Dives en décembre 1926, Marine & Homécourt en décembre 1926-janvier 1927. D'après les chiffres du *Bulletin des annonces légales obligatoires*, sur trois semestres, entre juillet 1925 et décembre 1926, 64 sociétés adoptent ce système par rapport à 1 578 firmes ayant été créées ou ayant augmenté leur capital, soit 4 %. Mais cette modeste proportion concerne en fait de grosses sociétés.
81. G. DANOS, *Les actions à vote plural*, 1922. P. ALEXIS, *Le privilège de vote dans les sociétés anonymes*, 1928. H. MAZEAUD, *Le vote privilégié dans les sociétés de capitaux*, 1929. J. ROQUEFORT-VILLENEUVE, *Les actions à vote plural au point de vue économique*, 1932.
82. Prospectus d'émission des actions B du Crédit lyonnais, 1926, archives du Crédit lyonnais.
83. *Ibidem*.
84. Circulaire du Crédit lyonnais à ses agences en vue de l'assemblée générale extraordinaire du 24 septembre 1926, « Très confidentiel », Archives de la Société générale, dossier Actions à vote plural.
85. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 9 avril 1926.
86. Le capital est augmenté de 250 à 255 millions de francs, chaque action de 500 francs est émise à 725 francs.
87. Note du 10 avril 1933, dossier numéroté 40, Etudes sur le capital social, archives du Crédit lyonnais, n°516.
88. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société lyonnaise de dépôts, 16 mai 1928.
89. Note de Camille Riboud, archives de la Société lyonnaise de dépôts, sans date, mais certainement de juin 1928.
90. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 19 avril 1928.
91. Circulaire de la Société générale à ses directeurs d'agence, 24 février 1927.
92. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, 10 février 1927.
93. Circulaire de la Société générale à ses directeurs d'agence, 24 février 1927. Dossier *Actions à vote plural*, Archives de la Société générale 10091/148b/1808, et *passim*.
94. P. CORDONNIER, *De l'égalité entre actionnaires*, 1924.
95. Cf. *Le Capital*, « L'abus des actions à vote plural », 18 mars 1927. Cf les trois articles de GERMAIN-MARTIN dans *Le Capital*, 11, 18 et 26 septembre 1928.

DES BANQUES PRIVÉES : ÉTUDE DE LA PROPRIÉTÉ DU CAPITAL

96. Ainsi lors de la séance du Sénat du 11 mars 1927 où le cas du Crédit lyonnais est précisément débattu par le ministre du Commerce Bokanowski et ses détracteurs. L'on y dénonce le dévoiement de la loi sur les sociétés anonymes de 1867, corrigée en 1903, qui n'évoque pas les actions à vote plural, utilisées semble-t-il pour la première fois en France en 1911 lors de la création de la Société centrale des banques de province, dont les banques fondatrices se réservaient des actions à vote plural tandis que le public pouvait souscrire des actions ordinaires. La Banque industrielle de Chine recourt aussi à ce système juste avant la Guerre.

97. Texte dans la revue *Banque*, décembre 1933, page 740. Cf. Pierre MUROLLES, « La réglementation du droit de vote dans les assemblées d'actionnaires », *Banque*, janvier 1934, pages 13-15.

98. Assemblée extraordinaire de Paribas du 21 avril 1936.

99. Une première estimation donne le chiffre de 90 000, mais le syndicat dispose de 120 000 actions en septembre 1919. Faut-il penser qu'il aurait acheté 30 000 actions supplémentaires entre 1914 et 1919?

100. Société générale des valeurs de banque, qui porte les actions des filiales bancaires du groupe et effectue des opérations boursières sur les actions de la Société générale.

101. Dossier Crédit mobilier français, archives de la BUP 613.

102. La Société lyonnaise de dépôts dispose d'un tel syndicat au tournant des années trente; puis, après le changement d'envergure de la banque lyonnaise, un second est créé en 1932 qui veille à la tenue du cours de ses actions. Dupont s'est aussi équipée d'un tel syndicat, constitué entre les administrateurs eux-mêmes, qui engagent donc une partie de leur avoir personnel, mais pour des quantités d'actions en fait fort modestes (quatre centaines en juin 1931).

103. Liasse Groupement d'actions de la BUP. Archives spéciales du coffre du conseil d'administration de la BUP.

104. Dossier Sofige, notes de 1932 et 1933, coffres du Crédit du Nord. La Société générale de Belgique fournit 12,2 %, Neuflyze 12,5 %, Mirabaud 12,4 %, Mallet 10,4 %, Hottinguer 11,4 %, Vernes 12,4 % et les dirigeants et les autres administrateurs de la BUP plus de 15 %.

105. La Société générale de Belgique, Hottinguer, Mallet, Mirabaud, Neuflyze et Vernes fournissent (avec les membres de leurs branches familiales) chacune 4,3 millions de francs; Sergent un million, H. de Wendel 1,5 millions, Jador et Schneider 500 000 chacun, et trois dirigeants de la BUP, Lion, Bavière et Courcelle, le solde.

Chapitre 4

LES RESPONSABLES SUPRÊMES DES BANQUES

DANS LES ANNÉES vingt et trente, l'édifice bancaire n'a pas été dessiné par l'État Grand Architecte comme c'est le cas après la Seconde Guerre mondiale. Les banquiers sont arc-boutés sur leurs convictions libérales et reposent sur le socle de la propriété privée des banques. Ils peuvent donc mobiliser leur capacité de décision et d'action managériales et stratégiques en toute liberté et se targuer de cette économie d'initiative et de responsabilité dont ils proclament les vertus. C'est précisément à la détection des responsables qu'est consacré ce chapitre, qui entend déterminer quelles sont les fonctions des conseils d'administration des banques et comment ils sont composés, puisque le conseil d'administration est la clé de voûte du pouvoir au sein de l'entreprise bancaire. Nous souhaitons également déterminer le contenu de la fonction du président de ce conseil d'administration pour préciser s'il est la cheville ouvrière du pouvoir stratégique, décisionnel et exécutif au sein de la firme bancaire ou si cette charge procure surtout des honneurs, des activités de représentation et des occasions de rayonnement notabiliaire.

1. Les fonctions du conseil d'administration

Comme l'a remarqué pertinemment J.-P. Daviet à propos de Saint-Gobain, le lieu suprême de décision de l'entreprise française reste longtemps le conseil d'administration, qui s'occupe directement de la stratégie et de la gestion de la firme, donc de la direction même, et qui ne délègue finalement aux cadres qu'un pouvoir d'exécution, avant que ne se dessine « la montée des entrepreneurs salariés [...] qui deviennent peu à peu des directeurs généraux de branches ou d'activités [...] : c'est non seulement l'organisation des hommes qui se modifie, mais aussi le mode de gestion »¹.

L'importance des pouvoirs du conseil d'administration s'explique bien sûr parce qu'ils sont les mandataires des actionnaires, l'expression de la propriété de la société, les surveillants de son efficacité à produire du profit et donc à assurer sa pérennité sans liquidation et à distribuer des dividendes en rémunération du capital. Les directeurs ne sont que des conseils et des exécutants, comme l'affirme encore en 1913 le Crédit lyonnais : « La tête du Crédit lyonnais se trouve dans le conseil d'administration. Ses

membres sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires; ils examinent les affaires et décident de la suite qui doit y être donnée. Auparavant, celles-ci ont toujours été étudiées en détail par un ou plusieurs administrateurs, délégués à la direction d'un groupe de services ou d'agences. Ces administrateurs sont de véritables chefs, dirigeant effectivement les départements dont ils sont chargés. Ils étudient et préparent les solutions avec l'aide de leurs directeurs, sous-directeurs, chefs et sous-chefs de services, et les soumettent aux Conseils ou aux comités auxquels assistent leurs collègues qui n'ont pas de délégation. »²

A. Le conseil d'administration, instance suprême

Instance suprême du pouvoir de responsabilité au sein de l'entreprise bancaire, le conseil d'administration se réunit donc fréquemment et n'est aucunement, comme de nos jours en France dans la majorité des entreprises, une simple instance de ratification et de légitimation siégeant une fois par mois, voire tous les deux mois. Dans beaucoup de banques, il est convoqué tous les quinze jours – comme à la BUP, au Crédit du Nord –, parfois toutes les semaines, comme à la Société générale, au Crédit lyonnais ou à Paribas, avec, dans ce cas, une grande souplesse puisque le rythme de la décade ou de la quinzaine peut être adopté parfois, mais aussi, en temps de crise, un rythme plus soutenu avec des réunions tous les jours.

La centralisation des décisions paraît à première vue étonnante, puisque les procès-verbaux fourmillent de détails : à la Société générale, le Conseil semble nommer le moindre « garçon » ou employé de base, décider de sa retraite ou de sa démission, trancher sur une ouverture ou une fermeture de guichet, examiner toutes les cautions accordées par la banque et toutes les prises ou reprises d'hypothèques, préciser par le menu l'ensemble des procurations accordées aux dirigeants salariés délégués de la « signature », accorder lui-même la manne des mesures de bienveillance distribuées aux salariés (allocations de retraite, aides aux veuves, etc.), sélectionner les directeurs d'agence et leurs cadres subalternes et organiser leur mouvement interne. Le copiste manuel est ainsi digne des scribes proche-orientaux quand il enregistre sur un volume prestigieux la mémoire de sa maison. Pour tous ces points, c'est bien le conseil d'administration qui engage sa responsabilité suprême puisque la responsabilité même de la maison est impliquée par telle procuration, telle hypothèque, telle caution, telle embauche.

Plus largement, le conseil d'administration assume la responsabilité des comptes de la banque, puisqu'il doit en « rendre compte » à l'assemblée générale où il aura la responsabilité du bilan. Dans les banques de dépôts, l'on sent les administrateurs soucieux de la liquidité de leur maison, de l'évolution de sa trésorerie, du rapport entre les disponibilités et les exigibilités. Ainsi, « M. Lefèvre compare les situations hebdomadaires au 18 et 25 mars 1922. La proportion des disponibilités aux exigibilités qui s'élevait à 114,41 est devenue 109,65 en ce qui concerne les sièges français »³. Le mois suivant, le

Conseil reçoit un bilan⁴ précis de l'évolution du papier bancable, des dépôts au siège central et des comptes courants, de la situation mensuelle de trésorerie, ainsi qu'une comparaison des bilans du Crédit lyonnais, de la Société générale, du CIC et du CNEP à fin février 1922; plus tard, un administrateur fournit le détail des dépenses de premier établissement du Crédit lyonnais depuis ses origines, afin de déterminer si la banque ne gaspille pas son argent. Plus régulièrement, le Conseil a l'œil sur les engagements de la banque et les scrute attentivement, sur la base des indications fournies par la direction et en sollicitant ses explications en cas de besoin. « Poursuivant l'examen des engagements généraux, le Conseil entend la lecture, avec explication par Deval, sous-directeur, d'un état comprenant les comptes dont le débit dépassait 50 000 francs et dont les engagements-papier étaient supérieurs à 100 000 francs »⁵ pour des groupes d'agences, étudiés par roulement.

a. La délégation de pouvoir à des comités

Cependant, comme le précise le Crédit lyonnais ci-dessus, des structures permanentes de décision sont constituées, généralement sous la forme d'un « comité de direction », qui réunit une poignée d'administrateurs : des administrateurs importants et disponibles qui figurent à toutes les séances d'une part; des collègues moins influents ou moins disponibles, d'autre part, qui sont présents par roulement, un ou deux chaque mois. Ce comité de direction se réunit en présence des hauts dirigeants salariés de la banque, qui fournissent les dossiers de base sur lesquels s'engage la discussion et qui servent quelque peu de « secrétaires exécutifs ». En 1919, celui de la BUP, par exemple, rassemble le président Villars, deux représentants des maisons de Haute Banque, le vice-président Mallet et Heine, et trois dirigeants exécutifs. Comme au Crédit du Nord, la Société générale, au terme de comité de direction, contraire aux statuts qui distinguent bien la direction proprement dite de la sphère d'action du conseil d'administration, s'est dotée d'un « bureau » qui exerce en fait la même fonction.

Une répartition des matières par niveau d'importance s'établit entre le comité de direction et le conseil d'administration : lorsque se constitue le Crédit industriel d'Alsace-Lorraine sur les bases de la Société alsacienne de CIC, l'ampleur de son envergure bouleverse le mode de gestion de la filiale du CIC, qui s'avère incapable d'assurer un rythme satisfaisant à l'examen des dossiers, tant le comité est engorgé : « Le nombre des renouvellements de crédit à examiner périodiquement [tous les six mois] est devenu tel qu'il ne paraît plus possible de procéder à cet examen en séance du Conseil. En conséquence, le Conseil décide que les renouvellements de crédits ne seront plus en principe soumis qu'à la décision du comité de direction à moins que celui-ci n'estime nécessaire une présentation au Conseil. »⁶ On voit celui du Crédit lyonnais scruter le compte profits et pertes de chaque agence et ses créances douteuses⁷.

Entre le conseil d'administration et le comité de direction d'une part, et la direction d'autre part, la répartition des affaires s'est bien entendu établie sur des bases pragmatiques.

Dans toutes les banques, des « niveaux de compétence » ont été déterminés qui laissent aux directeurs la responsabilité courante des décisions concernant les crédits inférieurs à une certaine somme, ainsi au Crédit industriel d'Alsace-Lorraine tout ce qui est en dessous de 250 000 francs (en 1932), le comité de direction examinant les engagements nouveaux entre 250 et 500 000 francs et les renouvellements jusqu'à un million, le solde restant de la gouverne du Conseil. Roger de TrégoMAIN, administrateur du Crédit lyonnais, riche de son expérience administrative et de sa disponibilité, est un pilier du comité de direction car il y « suit avec une attention particulière la révision de l'ensemble de nos risques »⁸. Le comité de direction ou le Bureau est en fait la véritable instance de décision des grandes banques car s'y entremêlent le talent managérial de la direction et la responsabilité « politique » – devant les actionnaires – et financière des administrateurs clés. D'ailleurs, certaines banques tiennent un registre particulier pour le procès-verbal des séances du comité de direction, tandis que la majorité des établissements dissolvent leurs décisions dans le procès-verbal du conseil d'administration. Si le conseil d'administration est quelque peu la conscience de la banque, le comité de direction en est son cœur et la direction son cerveau et son centre nerveux.

Cependant, les grands établissements de crédit ont dû depuis longtemps affiner plus encore la structure de responsabilité. A la Société générale, trois grands comités ont été institués au sein du conseil d'administration en février 1918 : affaires financières, affaires commerciales, affaires administratives où siègent en commun des administrateurs tournants et la direction générale⁹, puisque ces comités n'ont officiellement pas de pouvoir de décision et se cantonnent dans une fonction consultative. En effet, ces trois comités unissent la direction générale et les administrateurs et deviennent véritablement des comités consultatifs où le directeur général peut débattre sans délai et sans solennité des questions pendantes. Cette évolution informelle mais réelle – et souhaitée par le Conseil dès une délibération du 7 novembre 1918 au nom de l'efficacité – a « pour conséquence d'associer plus étroitement tous les administrateurs à la gestion sociale »¹⁰, expression consacrée pour caractériser les responsabilités mêmes du directeur général.

Toujours à la Société générale, de façon plus ramifiée encore, mais sur un tout autre niveau, non plus celui de l'association *a priori* au processus de décision mais celui de la surveillance *a posteriori*, un comité des risques a été établi, qui suit les dossiers de crédit et se réunit fréquemment, chaque semaine (le mardi dans les années 1920) et le premier de chaque mois, en présence de deux administrateurs. Un comité des agences se tient deux fois par semaine pour l'examen du portefeuille d'effets, un comité de l'Intérieur une fois par semaine pour la gestion administrative, un comité des nantissements une fois par mois, un comité central trois fois par semaine, ainsi qu'une commission des travaux pour le suivi des coûts des investissements immobiliers. Certains administrateurs sont donc mobilisés une demi-journée entre dix et vingt fois par mois, ce qui représente un véritable emploi à mi-temps et révèle la vigilance déployée par le conseil d'administration vis-à-vis de la technocratie administrative.

b. Un administrateur délégué

Enfin, dans plusieurs banques, le système des administrateurs permet une démultiplication des pouvoirs du conseil d'administration, qui attribue à certains de ses membres une permanence et une responsabilité qui en font de quasi-dirigeants. Des administrateurs se voient confier, en délégation informelle, sous le titre d'administrateur délégué, la supervision d'un secteur fonctionnel de la banque. Le Crédit lyonnais dispose ainsi traditionnellement d'un administrateur délégué à Lyon, au siège de son réseau du Grand Sud-Est et à son siège social officiel : André Madinier et Paul Platet exercent ainsi cette charge à Lyon au début des années vingt ; c'est le signe de l'attachement aux racines historiques de la firme et aussi la volonté de continuer d'apparaître, dans la région lyonnaise, comme une banque du terroir, dotée d'une procédure de décision aussi rapide que dans les établissements de la place lyonnaise. Le CCF conserve lui aussi des administrateurs délégués dans les villes où il a racheté des banques, comme à Lyon, avec Francisque Aynard, à Nice avec Audoly (jusqu'en 1919) et à Bordeaux avec Albert Soula (jusqu'en 1923) : c'est l'expression du même souhait d'apparaître comme une banque de la place, bien enracinée dans son terroir grâce au tuteur hérité de la maison absorbée.

La métamorphose progressive de certaines banques provinciales les conduit à concevoir une semblable déconcentration des pouvoirs au sein du conseil d'administration afin de pouvoir concilier le caractère régional du centre de décision et l'exigence de proximité et de rapidité qui s'impose à une maison devenue pluridépartementale et même plurirégionale. C'est le cas du Crédit du Nord qui, dans les années trente, dispose de trois comités : le comité de Paris, avec Thiriez, Dubar et deux suppléants, le comité de direction de Lille, avec Brabant et Devilder, et trois administrateurs-délégués, Wattinne, Desurmont et Colombier, « administrateur pour assurer la surveillance des succursales de Roubaix, Tourcoing et Armentières ». Aux côtés du président et du directeur général, sept administrateurs jouent donc un rôle fort actif dans la conduite et la supervision de la banque, car ils « sont spécialement chargés de l'expédition des affaires courantes du Crédit du Nord et de prendre toutes décisions utiles à cet effet »¹¹. D'ailleurs, cette structure déconcentrée facilite l'intégration des animateurs de la Banque générale du Nord – l'ex-Banque Verley-Decroix – après son absorption par le Crédit du Nord, puisque Jean Verley-Wallaert s'intègre aisément au comité de direction de Lille en tant que « membre-secrétaire, [chargé de] la liaison entre le comité et la direction générale », pendant que Pierre Verley-Bigo est « chargé des relations extérieures et du recrutement de la clientèle »¹². Le Crédit de l'Ouest place également un administrateur délégué à Cholet et un autre à Saint-Nazaire en 1919, pour bien marquer son respect des intérêts particuliers de chacune de ces places où il s'est établi récemment, notamment en reprenant une banque locale.

Plus largement enfin, certains établissements se sont munis, en dessous du président et au-dessus de la direction, d'un administrateur délégué dont les amples fonctions

dépassent celles des administrateurs délégués à compétence géographique existant dans d'autres banques. Si le président, accaparé par d'autres tâches, ou si la majorité des administrateurs, mobilisés par leurs occupations professionnelles, ne peuvent s'impliquer suffisamment dans la supervision des opérations courantes de la banque, dans l'animation d'un comité de direction apte à maîtriser sans délai la ratification des grandes décisions nécessaires, il a pu paraître utile de créer cette fonction d'administrateur délégué, sur laquelle, à vrai dire, nous n'avons trouvé nulle information statutaire ou archivistique. Il nous faut supposer que cet administrateur, sous la houlette du président, partage avec lui la fonction clé de surveillance de la vie quotidienne ou hebdomadaire de la maison, ce qui exige une présence de plusieurs heures chaque jour et de plusieurs jours par semaine. Généralement, ce supplément de missions et de tâches fait de l'administrateur délégué le délégué de ses collègues administrateurs et même du président et des vice-présidents, qui n'ont peut-être pas le temps de se consacrer autant que lui au suivi de la banque.

L'on relève ainsi l'existence d'un administrateur délégué dans plusieurs sociétés : à la BUP, la nomination d'Étienne Chauvy comme administrateur délégué en 1932 exprime seulement le partage des pouvoirs qui se dessine (temporairement) avec l'équipe issue du Crédit mobilier français après la fusion des deux banques d'affaires. Chauvy représente le courant venu du Crédit mobilier auprès du président Sergent, resté le représentant du Conseil de la BUP d'avant l'absorption, tandis qu'un vice-président issu de chaque établissement est consacré en un équilibre subtil.

Semblablement, au CCF, Benjamin Rossier exerce la fonction d'administrateur délégué sous la houlette du président (ou du vice-président en 1923-1926) parce qu'il représente en fait le groupe d'actionnaires (et de propriétaires minoritaires) le plus fort et doté d'une légitimité historique, celle des fondateurs de la maison, issus des contrées suisses et alsaciennes. Ancien codirecteur de la succursale créée en 1890 à Paris par la Banque fédérale, une firme suisse, ce Suisse est devenu coadministrateur délégué (avec son alter ego Ernest Méja) de la nouvelle Banque suisse & française en 1894 quand elle prend la suite de cette succursale. Il s'est retrouvé seul administrateur délégué au décès de Méja en décembre 1910, fonction qu'il conserve au sein du jeune CCF en 1917. L'influence de Rossier est d'autant plus forte que des liens familiaux l'unissent à un administrateur clé, Maurice Koechlin, son beau-frère depuis 1886, et surtout le frère d'Albert Koechlin, dirigeant de la Banque commerciale de Bâle, l'une des marraines helvétiques du CCF. Mais la durée de son mandat d'administrateur délégué – de 1894 à 1936 dans les trois banques successives – explique le rayonnement du mandat de Benjamin Rossier, ce qui fait de lui en réalité la clé de voûte de l'entreprise.

Le cas du Crédit du Nord est nettement différent. La fonction d'administrateur délégué n'y existe pas ; mais, lorsque le directeur général Pierre Bourlet prend sa retraite en avril 1933, il est promu président avec le titre de président-délégué. C'est qu'il semble évident, en pleine crise bancaire, que son expérience et son renom ne peuvent

qu'être mis en valeur et s'investir dans une participation aux affaires qui dépasse la simple exigence de vigilance d'un président. Bien qu'un directeur général soit nommé comme son successeur à la direction, Bourlet se voit ainsi confier une fonction de supervision essentielle à la bonne marche de la banque, sinon à sa survie, d'autant plus que, au même moment, la direction doit consacrer une partie de son énergie à régler l'opération d'absorption de la Banque générale du Nord par le Crédit du Nord.

Compétence bancaire, légitimité et disponibilité semblent converger pour justifier la nomination d'une personnalité comme administrateur délégué. A la banque Chaix, le président issu de la communauté des affaires et le conseil d'administration confient ainsi à Joseph Chaix la conduite de la maison en tant qu'administrateur délégué; de même, la famille Chabraud, influente au sein de la Banque des Alpes, à Gap, cumule les fonctions de président et d'administrateur délégué dans les mains de Valentin Chabraud, industriel et conseiller général, jusqu'en 1928, alors que son successeur à la présidence, Camille Chabraud, laisse son vice-président exercer la charge d'administrateur délégué. Au Crédit lyonnais, à la mort de Germain, Brincard, son gendre, qui était administrateur depuis 1898, est promu administrateur délégué à la direction générale en 1905 – avant de devenir président en 1922 : l'on ne veut pas créer à proprement parler de situation dynastique au sein de ce grand établissement de crédit, malgré les compétences de Brincard, mais l'on doit tenir compte du poids de cet « héritier » que son beau-père a soutenu dans son ascension et que l'encadrement intègre en son sein par cette solution élastique; elle permet au dirigeant venu de l'administration bancaire, Béthenod, de prendre la relève présidentielle et à Brincard d'accentuer son expérience jusqu'à la consécration suprême. La fonction d'administrateur délégué scelle ainsi une sorte de solution d'attente et de partage des pouvoirs tant présidentiels qu'exécutifs.

De même, au CIC, après le décès de Georges-Picot en 1930, la nomination de Théliier comme président ne satisfait pas complètement aux exigences de professionnalisme et de disponibilité, puisque Théliier détient des sièges dans de multiples conseils d'administration et qu'il dispose plus de prestige et de relations que d'une longue expérience du métier bancaire; aussi supposons-nous que c'est pour cette raison qu'il est assorti d'un vice-président délégué, Deschamp, un directeur de la banque retraité, qui n'a pas pu, sans qu'on sache pourquoi, devenir président dès 1930, mais à qui on confie le soin d'assurer la permanence du Conseil, avant son accès à la présidence elle-même en 1936 et jusqu'en 1952. L'on notera par conséquent la souplesse de cette fonction d'administrateur délégué qui permet une adaptation à toutes les situations qui peuvent se présenter...

Cependant, dans plusieurs établissements, notamment dans l'Est, une pratique semble se généraliser dans les années vingt qui fait de l'administrateur délégué un élément ambigu, à la fois expression du conseil d'administration et détenteur d'une partie du pouvoir exécutif, surtout quand le directeur général se transforme en administrateur délégué. A la Banque privée, Ferdinand Mathis connaît l'évolution de sa

fonction de directeur général (1922-1928) à administrateur délégué, comme Savoye au Crédit du Rhône en 1928, qui passe de directeur à administrateur délégué, tandis que, à la Banque régionale du Nord, Gaston Homberg cumule les deux titres de directeur général et d'administrateur délégué.

Tout comme la modeste Banque du Rhin, qui fait superviser le directeur général par un administrateur délégué, Émile Petit, la banque Renauld, de Nancy, en entretient la fonction constamment, avec Alfred Couroux en 1919-1923, avant que le directeur Basset ne devienne lui-même administrateur délégué; il semble alors que le véritable pouvoir exécutif réside à ce niveau puisque José Ariès, inspecteur des Finances qui prend la charge de la banque en 1924, reçoit tout de suite le titre d'administrateur délégué, qui correspondrait alors à « administrateur-directeur général », avant de devenir vice-président-délégué en 1931 et d'être remplacé en 1932 par Henri Rousseau, lui aussi administrateur délégué. La même évolution se produit chez la voisine, la Société nancéienne, où Baratier de Rey, directeur général, devient administrateur délégué en 1928-1931. D'ailleurs, il a d'abord servi comme administrateur délégué à la Société alsacienne de CIC, en véritable chef de la maison sur place – le Conseil siégeant à Paris –; Wenger-Valentin, le directeur général qui prend sa suite comme dirigeant strasbourgeois, ne tarde pas à devenir lui aussi administrateur délégué. Par contre, à la Sogenal, le titre d'administrateur délégué détenu par Eugène Ruedolf jusqu'en 1921, tombe en quenouille quand celui-ci devient vice-président en 1922-1926; désormais, le directeur général Debrix semble assumer l'ensemble du pouvoir exécutif.

Dans beaucoup de banques, par conséquent, qu'elles comportent ou nom des administrateurs délégués, le comité de direction (ou le Bureau) forme une communauté active. L'on y sent véritablement une responsabilité collective, un engagement réel d'une forte minorité d'administrateurs qui consacrent un temps appréciable à leur mission déléguée ou aux affaires générales de la maison. En aucun cas, leur fonction n'est pour eux une charge honorifique, un titre creux : ils appartiennent réellement sinon à l'équipe de direction de la banque, mais à l'équipe de dirigeants qui, aux côtés de la direction proprement dite, dispose de la responsabilité du destin de la maison, de sa pérennité (d'où la surveillance de la liquidité de la banque et de l'élasticité de ses engagements), de ses bénéfices (d'où la surveillance de ses comptes mensuels et de la situation hebdomadaire), de la qualité de sa gestion et des capacités de sa direction, car, après tout, c'est bien au conseil d'administration qu'il revient de nommer le directeur général et, éventuellement, de le révoquer.

Parfois même, en extrême situation de crise, c'est au sein du Conseil que l'on voit émerger une équipe informelle qui s'érige en « cellule de crise » : ainsi, à la BUP, le vice-président Frédéric Mallet, administrateur depuis la création de l'établissement en 1904, est sur le front de la sauvegarde de la banque menacée par ses difficultés financières. Tandis que l'actionnaire belge semble occupé à ses propres affaires, c'est un trio, Mallet, Feray et Exbrayat, représentant les maisons de Haute Banque (Mallet pour les deux

premiers, Demachy pour le troisième), qui prennent en main la supervision de la société, en liaison avec la direction : « Au cours de ces derniers mois, Frédéric Mallet s'est dévoué, en compagnie d'Exbrayat et de Feray, pour suivre de près nos opérations, en nous consacrant, malgré ses occupations personnelles, une partie importante de son temps. »¹³ Au-delà des pouvoirs institutionnels officiels donc, le conseil d'administration est un organe vivant, souple, où les pouvoirs, les fonctions, les missions sont définis avec une relative fluidité, mais où les administrateurs dévoués et compétents peuvent disposer d'une influence certaine dans la supervision des affaires de l'entreprise, voire dans sa conduite.

B. Revenus et responsabilité des administrateurs

A cette charge de travail et à cette responsabilité répond une rémunération de bon aloi qui consiste dans les jetons de présence et les tantièmes¹⁴ ; ils récompensent la participation aux réunions communes et, au-delà d'un minimum collectif, ils varient selon l'implication de l'administrateur dans les comités. Ce sont presque 600 000 francs qui sont ainsi distribués en 1931 par la Société générale à ses dix-neuf administrateurs pour leur participation aux conseils et aux comités. Chaque administrateur¹⁵ percevait entre 10 000 et un peu plus de 11 000 francs au titre du comité, et 15 000-15 500 francs environ au titre des comités, chacun exerçant une fonction déterminée au sein de cet ensemble, ce qui permet de parvenir à ce relatif équilibre financier. Par contre, les deux vice-présidents, Lemarquais et Simon, et le président, Homberg, atteignent, pour ces comités, 45 500-46 000 francs ; c'est l'engagement dans les tâches de plusieurs comités qui détermine cette différence de revenus. Ces tantièmes ne pèsent pas massivement dans les comptes des banques et ne constituent pas une ponction exorbitante dans les bénéfices au détriment des actionnaires. En 1919, par exemple, la Société générale verse 3,4 % du bénéfice net de l'année à son comité et 84,1 % à ses actionnaires ; en 1920, la BUP consacre à ses administrateurs 7,7 % du profit net et à ses actionnaires 70,5 %.

Par contre, l'estimation de ces revenus serait incomplète si l'on ne tenait pas compte des dividendes que ces administrateurs touchent sur les actions de la société qu'ils détiennent, car certains, au-delà du minimum légal obligatoire, possèdent souvent plusieurs centaines de titres. D'autre part, dans plusieurs banques, ils sont associés à des opérations financières ; en effet, le comité est généralement partie prenante dans le syndicat de garantie du placement des actions et des obligations dont la banque a la charge. Comme, dans la plupart des cas, ces opérations se dénouent favorablement, ces administrateurs perçoivent eux aussi une fraction de la commission de garantie qui, minime en elle-même, porte sur un montant énorme. Enfin, certains de ces administrateurs se voient confier la mission de représenter leur banque au conseil d'administration de filiales ou de firmes qui sont des partenaires et des clientes de la maison : cela leur ouvre la voie à de nouveaux tantièmes.

La perception de ces sommes élevées mais sans excès correspond par conséquent à des prestations de travail réelles. Les administrateurs ne restent pas des spectateurs de la vie de leur banque, ils assument des responsabilités de surveillance étendues, y compris dans les grands établissements de crédit où le conseil d'administration n'est donc pas une instance artificielle et décorative. Le terme de « conseil de surveillance » – employé d'ailleurs pour certaines banques – refléterait d'ailleurs mieux la réalité que celui de « conseil d'administration » puisque ce dernier est devenu aujourd'hui¹⁶ plutôt synonyme de cénacle paisible où des administrateurs peuvent même arguer sans vergogne ne pas être au courant des comptes réels de leur société...

Si l'argent perçu par les administrateurs dispose ainsi d'une forte légitimité à cause de l'implication d'une large partie d'entre eux en travail, vigilance, énergie et temps, il consacre également la responsabilité juridique et financière du conseil d'administration. En effet, chaque administrateur doit se voir voter quitus de sa gestion par l'assemblée générale des actionnaires à la fin de son mandat, ce qui suppose qu'il n'ait pas trompé leur confiance en couvrant des agissements comptables suspects. Cela explique la vigilance des administrateurs : « Personne n'a le droit de s'opposer à notre demande de communication des registres, livres, documents ou comptes dont la connaissance ou l'étude nous paraît nécessaire pour l'accomplissement de nos obligations d'administrateurs. Ce droit absolu de nous faire communiquer tous les comptes de la société est la contrepartie nécessaire de notre responsabilité à l'égard de nos mandants. »¹⁷

En outre, une pratique a émergé qui engage la fortune même des administrateurs dans la gestion de la banque. Nous avons vu que leur participation à la garantie des émissions leur procurait généralement des revenus substantiels par le biais de la perception de la commission de garantie; toutefois, il peut s'avérer que la mise en jeu de cette garantie ait été réelle et que les administrateurs n'aient pu toucher cette commission avant des délais prolongés; or, en associant leur nom à celui des établissements émetteurs, ils ont lié leur « crédit » au renom de la banque chef de file, en une sorte de mandat d'honneur. Aussi, pour ne pas avoir à acheter par eux-mêmes les titres alors « collés » dans le portefeuille de la banque, ils accentuent leur implication : tout en stimulant certainement la direction pour qu'elle mette mieux en branle l'appareil de placement bancaire, ils participent généralement à la création d'un « syndicat de placement » spécifique qui, en leur nom et au nom des banques participant aux syndicats de garantie et de placement initiaux, récupère l'ensemble des titres « orphelins » et entreprend de les écouler sur le marché au jour le jour, au fur et à mesure des desiderata des épargnants et investisseurs.

Enfin, bien entendu, dans plusieurs établissements, le conseil d'administration tout entier s'engage solennellement (mais discrètement) à participer en direct et de façon constante au syndicat de soutien des cours des actions de sa banque, donc à mettre quelques fonds dans les opérations si le cours connaît quelque trouble : c'est que le conseil d'administration doit maintenir le « crédit » de la maison, la préserver d'une

défaillance boursière, de tout remous; l'image de marque globale, la confiance des copropriétaires et, par ricochet, celle des déposants (et des clients) sont en jeu. L'administrateur est aux premières lignes du maintien de ce « crédit » et il ne peut mieux en prendre conscience et veiller à l'entretenir qu'en mettant en jeu son propre argent, en liant sa fortune à celle de la banque¹⁸.

Plus exceptionnellement, mais de façon aussi symbolique, le conseil d'administration peut aller jusqu'à garantir les dépôts des clients en période de crise. C'est ainsi que celui de la Société générale s'était associé au syndicat interbancaire qui avait constitué une caisse de secours pour faire face au flux de demandes de retraits de dépôts en mai-juin 1914. Près de vingt ans après, la crise bancaire exige de certains administrateurs un tel effort : c'est le cas à la Banque d'Alsace-Lorraine où, en 1931, le Trésor n'accepte d'aider la banque à faire face à la « ruée » des déposants (ou *run*) que si le conseil d'administration s'engage directement dans la garantie du remboursement de l'avance publique. Comme la Banque d'Alsace-Lorraine s'écroule, submergée par cette ruée, les administrateurs doivent contribuer sur leur propre compte à rembourser une partie de cette dernière.

« M. Escallier [le directeur du Trésor] me fait connaître son point de vue sur la nature de l'engagement demandé aux anciens administrateurs de la Banque d'Alsace-Lorraine. Dans son esprit, l'effort exigé, sous forme du paiement d'une contribution, a pour but, en sanctionnant la responsabilité encourue par les administrateurs, de justifier le concours du Trésor tant vis-à-vis du Parlement que de l'opinion publique. Ayant toujours considéré que l'engagement pris par les administrateurs avait la valeur d'une sorte de *gentlemen's agreement* dont l'exécution est question de bonne foi, M. Escallier n'avait aucun motif pour s'attacher aux détails de rédaction de l'acte lorsqu'il lui fut présenté. »¹⁹ D'ailleurs, le Trésor et le CIC, reprenneur de la Banque d'Alsace-Lorraine, surmontent les réticences de certains administrateurs qui rechignent à verser leur quote-part – entre 500 000 et un million de francs –, en reliant ce versement à l'obtention du quitus devant l'assemblée générale de liquidation de la banque : l'on constate bien une mise en cause financière, voire judiciaire.

Semblablement, de nombreuses opérations de crédit s'effectuent en province sur la base d'un aval, d'un « engagement de bonne fin » procuré par des administrateurs qui prennent à leur compte une garantie de solvabilité de la firme cliente; mais, au cas où celle-ci s'effondre, ils doivent supporter le poids de leur signature et assumer la dette ainsi nouée : lors de la liquidation du Crédit havrais, cinq administrateurs qui avaient apporté en 1926 leur garantie (leur aval) à un prêt accordé à la société Beccat doivent verser 3,7 millions de francs en 1929 puis deux millions en 1934²⁰.

Au bout du compte, le conseil d'administration est responsable également devant la Justice s'il s'avère qu'il n'a pas fourni aux actionnaires les informations nécessaires, voire s'il a couvert des pratiques ou des actes que la direction aurait orientés vers la fraude comptable ou même l'escroquerie (par le biais d'un système de cavalerie de

papier commercial, par exemple). Si le *quitus* n'est pas voté, un processus judiciaire pourrait ainsi être enclenché, avec, à terme, l'éventualité d'une amende ou d'une peine infamante, et, dans ce dernier cas, l'on retrouve la notion de renom, de crédit, d'honneur même, clés de la fonction d'administrateur puisque celle-ci est supposée permettre à l'actionnaire de souscrire des titres et de les conserver en toute confiance.

Ainsi, la Liquidation du Crédit havrais scrute les responsabilités éminentes des administrateurs de la banque avant de demander à l'assemblée générale des actionnaires le vote du *quitus* sollicité par l'ancien Conseil : « Les liquidateurs, dès leur entrée en fonctions, n'ont pas perdu de vue la mission que vous leur aviez confiée d'examiner la gestion du Conseil. Bien que cette mission fût particulièrement délicate et difficile, nous n'avons pas craint de nous y attacher en pleine indépendance et sans souci de ne ménager aucune des responsabilités possibles. De notre examen, il résulte que la gestion des administrateurs n'est pas à l'abri de critiques [...]. Si on peut adresser ces reproches aux administrateurs, on doit cependant constater que l'objet social n'a pas été dépassé, qu'aucune opération ne peut être relevée à leur profit, qu'aucune affaire traitée ne présente un caractère frauduleux ou même simplement douteux. Nous estimons donc que si les administrateurs ont commis des erreurs, ces erreurs, il les ont commises de bonne foi parce qu'ils croyaient, en agissant comme ils l'ont fait, assurer l'avenir et la prospérité de votre société; la meilleure preuve en est dans les sacrifices personnels qu'ils ont bénévolement consentis et qui prouvent l'intérêt et le dévouement qu'ils portaient à un établissement dont ils étaient les principaux intéressés. A notre avis, il n'est pas possible de relever contre eux un seul fait qui caractérise la faute lourde aux termes de la loi de 1867. Nous avons mis plus de deux ans à arrêter notre opinion. Nous sommes disposés à donner le *quitus* aux administrateurs. Nous vous demandons de nous couvrir à cet égard. »²¹ Le *quitus* est alors voté par 80 357 voix contre 6 123 et 2 225 abstentions à des administrateurs qui ne peuvent être condamnés pour délit d'incompétence...

C. Les limites des pouvoirs du conseil d'administration

La permanence des tâches de surveillance et de suivi des affaires de la banque par le conseil d'administration pourrait laisser à penser qu'il assume la direction même de l'établissement. Notre propos doit être fermement nuancé : le conseil d'administration est responsable de la gestion de la société mais il ne la gère pas. Il en est responsable parce que c'est à lui que les actionnaires demandent des comptes, c'est lui que l'assemblée générale peut révoquer ou même que la Justice peut mettre en cause, et également parce que c'est lui qui a la charge de nommer et de révoquer éventuellement le directeur général. Cela explique que les registres officiels regorgent de décisions de toutes sortes, y compris les plus futiles – comme, dans certaines banques, la nomination d'un « garçon » dans un petit guichet... – parce qu'il doit ratifier tous les actes de la direction. Mais il s'agit là d'un simple pouvoir de ratification *a poste-*

riori – même si des administrateurs ont pu intervenir pour promouvoir leurs protégés au sein de l'établissement – et non d'une prise en charge directe de la gestion de la maison, laissée à la direction. Il ne s'agit d'ailleurs pas d'un défaut de compétence, surtout chez des administrateurs qui sont d'anciens dirigeants de leur banque ou des banquiers d'une maison mère ou d'une maison partenaire, mais bien d'une répartition claire des tâches.

« L'affaire Taffineau » qui éclate à la Société générale en 1932, révèle la ligne de partage : cet ancien dirigeant de la banque a été récompensé de ses services par l'accès au conseil d'administration. Or il commence à se plaindre du manque de renseignements fournis aux administrateurs, de l'insuffisance des liens entre le conseil d'administration et les opérations courantes de la maison ; bref, devenu administrateur, il piaffe de ne plus être gestionnaire. Le Conseil doit prendre position solennellement : « Les administrateurs constituent un collège qui délibère en commun et décide à la majorité des voix. Il appartient au directeur général de prendre toutes les mesures jugées nécessaires pour la bonne marche des services et, quand leur importance particulière le justifie, de les exposer préalablement au président, lequel, après en avoir conféré avec les membres du Bureau, décide s'il y a lieu de les soumettre à l'approbation du Conseil. Ce dernier, en les approuvant, ne fait que confirmer la confiance qu'il a dans la sagesse des membres du Bureau nommé à cet effet. Toute autre manière de faire conduirait à l'anarchie. »²² Il se confirme donc que le Conseil n'intervient que pour les décisions essentielles, que les administrateurs exercent leur responsabilité au sein des divers comités de surveillance technique et, pour les plus importants d'entre eux, au sein du comité de direction ou du Bureau, véritable clé de voûte du pouvoir de décision, puisqu'il associe une petite poignée d'administrateurs, véritables partenaires quotidiens de la direction, ce que confirme implicitement la question de Taffineau à ses collègues : « Estimerez-vous encore que le Conseil doit voter sans discussion toutes les propositions que son Bureau lui présente ? »²³

Or Taffineau exigeait des renseignements sur de multiples opérations financières de la banque, sur le détail de leur montage. « A ma demande consécutive de communication, pour vérification, de l'état général des provisions constituées au siège central pour les affaires devenues litigieuses, il n'a jamais été fait droit malgré mes demandes successivement renouvelées depuis plus de deux mois. »²⁴ La montée en puissance des revendications de cet administrateur devient malséante : « Je manifeste le désir suivant à Monsieur le directeur général : – que le bilan mensuel soit désormais déposé chez le secrétaire du Conseil au début de la journée de sa présentation et qu'il soit tenu à la disposition du Conseil ; que ce bilan soit accompagné des documents et renseignements suivants : relevé général du mouvement des comptes de chèques ; chiffre total des effets circulant avec l'endos de la société ; chiffre total des cautions, avals et tous engagements pris envers les tiers, non comptabilisés ; état détaillé des engagements de même catégorie supérieurs à cinq millions, par client ou par groupe d'affaires. »²⁵ « Persisterez-vous

à repousser la suggestion que je vous ai faite tout récemment tendant à faire fournir une documentation préalable aux membres de ce Conseil sur toutes les questions qui sortent du cadre des opérations courantes? »²⁶

Taffineau souhaitait exercer avec méticulosité sa mission de « mandataire social » ; autant un tel désir était légitime, autant il l'a exprimé avec maladresse puisqu'il a, semble-t-il, court-circuité les divers comités constitués et ainsi froissé certains de ses collègues qui ont pu déceler chez lui de la défiance à leur égard. Et surtout, il remet en cause une fonction clé, celle du président, car il entend contacter lui-même la direction : le *casus belli* est sa demande de dossiers à un directeur général adjoint, et il choque le Conseil en sollicitant l'examen de dossiers auprès « des directeurs et chefs de service intéressés, auxquels je serai dans l'obligation de m'adresser et [en exigeant] que M. le directeur général voudra bien donner à nos agents toutes instructions à cet égard »²⁷ Il souhaite notamment des détails sur une filiale néerlandaise récente qui porterait des participations substantielles pour le compte de la banque.

L'on peut ajouter que Taffineau commet deux impairs : d'une part, il remet en cause la plénitude des fonctions du président, délégué par le Conseil à la surveillance permanente de la direction ; d'autre part, il bouscule la hiérarchie implicite qui règne au sein du Conseil entre des administrateurs plus anciens et influents que les recrues plus récentes, et peut-être munis de moins de relations ou de « capital social ». L'affaire en vient à un point tel que Taffineau prononce des mots définitifs puisqu'il dénonce « ces abus de pouvoir, abus de fonction, cette dictature de personnes responsables d'erreurs répétées de gestion dans le choix des opérations, dans leur conduite et leur surveillance, d'erreurs non moins graves dans le choix des relations d'affaires, entraînant des engagements inconsidérés »²⁸ : c'est le choc entre un ancien salarié fier de ses trente et un ans de services et deux directeurs généraux de la banque, l'ancien, Simon, devenu président, et l'actuel, Leblanc. Désormais, ce « mouton noir » est exclu des réunions techniques et spéciales et ne fait plus que participer jusqu'à la fin de son mandat – sans qu'il ait démissionné, ce qui est d'ailleurs curieux – à celles du Conseil, à qui il remet régulièrement des notes de protestation ou des programmes d'action.

Une distinction très nette doit ainsi être établie entre trois étapes de l'histoire des conseils d'administration : à l'instance collégiale de décision qui assurait quasiment la direction même de l'entreprise n'a pas encore succédé une forme de conseil d'administration plutôt honorifique et relativement distante par rapport à la gestion au jour le jour de la firme. Le fonctionnement (optimal, mais parfois déjoué) du conseil d'administration de l'entre-deux-guerres repose sur un équilibre délicat mais pragmatique entre la surveillance des activités de la direction et l'association aux décisions par une participation à la réflexion collective en amont, par un examen en comité de direction et par une ratification en Conseil en aval. Ce serait peut-être, mais avec une dose supplémentaire de capacité d'intervention, le profil d'un conseil de surveillance dans la plénitude des fonctions actuelles du conseil de surveillance à l'allemande.

Ce conseil d'administration est l'instance de régulation suprême du bon fonctionnement de l'économie bancaire libérale, au nom de l'assemblée générale des actionnaires qui ne peut se réunir aisément, sans que non plus les associations de porteurs d'obligations qui se constituent parfois ne jouent un rôle autre que la vérification juridique du service de leur créance. Il ne représente pas le gouvernement de l'entreprise bancaire, puisque la direction générale exerce cette fonction, mais plutôt sa conscience.

Expression du libéralisme bancaire, est-il en outre une forme de démocratie libérale? Subit-il, comme l'affirme Taffineau, une forme de « dictature » ou s'affirme-t-il comme un lieu de discussion et même de vote? Une réponse définitive serait délicate car les archives officielles recèlent peu de données sur un tel thème; les procès-verbaux des séances de conseil d'administration sont des registres trop plats ou trop ternes pour qu'y surgisse le souvenir d'une tension interne, de débats soutenus, de mise aux voix d'une décision. Néanmoins, ce monde du silence laisse émerger quelques bribes, au-delà du cas Taffineau, trop exceptionnel, unique même, pour être représentatif de la réalité courante. En fait, la démocratie bancaire interne semble plutôt consensuelle, car très peu de démissions viennent perturber l'harmonie de l'*establishment*. Ce n'est qu'après coup, dans la plupart des cas, que l'on apprend que des désaccords de fond ont pu exister ici ou là, sans que les administrateurs qui les ont exprimés en Conseil n'aient cherché à alerter les actionnaires et à faire acte de dissidence en démissionnant de façon tonitruante.

Généralement, c'est peu avant ou peu après la chute d'une banque que l'on découvre que des dissensions avaient surgi au sein de son Conseil sur les méthodes de gestion et surtout à propos de l'appréciation des risques. Ainsi, à la banque dunkerquoise Petyt, « la nature et l'extension de certaines affaires ont provoqué, dans le conseil d'administration, quelques désaccords »²⁹ et quatre démissions sont enregistrées en 1922, trois ans avant l'effondrement de la maison, sans donc que les débats au sein de son Conseil n'aient réussi à enrayer la dérive apparente vers des prêts téméraires : ou l'administrateur de cette banque familiale se soumet, ou il se démet, s'il ne veut point voir engager sa responsabilité financière et judiciaire; mais un tel choix est audacieux car, dans ce cas, il se met quelque peu en rupture de ban par rapport à la communauté des affaires locale qui est associée intimement à l'établissement bancaire et qui souhaite reculer sans cesse les limites des découverts qu'elle lui accorde. Semblablement, en mars 1927, Charpenay, le dirigeant de la banque grenobloise du même nom, décide de ne pas voir renouveler le mandat d'administrateur de deux industriels renommés, Blanchet et J. Merceron-Vicat, qui mettent plus ou moins en cause sa gestion solitaire : leur départ s'effectue sans tapage, et la portée de cette rupture n'apparaît en fait que lors de la chute de la maison en 1930.

Lors de la déconfiture de la Banque d'Alsace-Lorraine en 1931 et de la démission collective des administrateurs, l'on apprend que l'un d'entre eux, François-Marsal, avait déjà proposé sa démission quatre ans auparavant et avait désormais boycotté cette

maison ; mais la nécessité de préserver le « crédit » de celle-ci et, surtout de la part d'un ancien ministre des Finances, le respect de l'esprit de corps implicite qui unit tous les membres de la communauté des affaires l'avaient incité à renoncer à cette démission, « motivée par ma désapprobation de la gestion de la direction générale. Mes amis d'Alsace, les représentants du groupe qui prenait le contrôle de la banque, ont insisté à ce moment pour que je ne donne pas de suite effective à ma démission. Ils ont fait valoir que mon départ porterait un coup sérieux au crédit de la banque. Je ne suis pas parti, mais je me suis dès lors tenu entièrement à l'écart, sans jamais intervenir à aucun degré dans les actes de gestion tels qu'ils ont pu être décidés par le groupe qui avait le contrôle ou par mes collègues d'Alsace. »³⁰

En dehors de tels cas de défiance systématique, c'est la réalité des formes de débats au sein du conseil d'administration qui nous échappe, faute de compte rendu ou de récit. Nous avons pourtant indiqué que la proposition du président du Crédit lyonnais d'instituer un système d'actions à vote plural avait été rejetée par huit voix contre deux³¹, car le Conseil souhaitait disposer d'un délai de réflexion supplémentaire d'un mois pour se faire une opinion sur le danger encouru par la maison et surtout pour vérifier la légalité et la légitimité d'une telle création, peu conforme à l'égalité entre les actionnaires. Peut-on de ce seul fait en conclure que la démocratie libérale s'épanouit au sein de ces instances capitalistes ?

Tout dépend de la qualité et des qualités des administrateurs : de leur degré d'implication et de motivation, de leur niveau de connaissances techniques, de compétences comptables, bancaires et financières ; de leur légitimité professionnelle et notabiliaire, donc de leur poids face au président et à la direction générale et par conséquent de la richesse et de la diversité de la composition du Conseil. « Ses avis étaient toujours empreints de la clarté et de la pondération qui caractérisaient la droiture de son jugement », rapporte le Crédit lyonnais à propos d'un administrateur décédé³² : le Conseil fonctionne-t-il selon une succession d'avis pondérés et en instance consultative respectueuse des hiérarchies professionnelles et sociales ? ou laisse-t-il s'épanouir la contradiction, le débat, les remises en causes ? A vrai dire, en une frustration évidente, les indices ou les preuves manquent pour déterminer une réponse précise à de telles interrogations dès lors qu'aucun administrateur n'a laissé de souvenirs de sa participation à ces conseils bancaires³³. Comment discutait-on de ce qu'on appelle aujourd'hui la stratégie de l'entreprise ? des relations concurrentielles ? du recrutement du directeur général ? du choix du président ? des relations avec les gros clients ? Rien de tout cela ne transparaît d'archives muettes sur la vie quotidienne du conseil d'administration, de procès-verbaux plutôt elliptiques et sans cesse consensuels, puisqu'ils informent de décisions déjà prises et non du processus de prise de décision. Tout dépend du poids relatif du conseil d'administration et du comité de direction, de la disponibilité et donc de l'engagement des administrateurs et de la capacité du président à tolérer la discussion.

Lors des grands débats, il semble bien que la démocratie consultative et décisionnelle se soit déployée au sein de certains conseils, tel que cela apparaît dans une rare évocation du fonctionnement de l'un d'entre eux, au Crédit lyonnais : « Comme suite à l'exposé qu'il a fait dans des conseils ou des comités antérieurs concernant certains principes généraux de gestion des ressources propres du Crédit lyonnais, le président examine en détail les diverses suggestions que peuvent comporter les circonstances. Après un échange de vues, auquel prennent part tous les administrateurs, le président, faisant abstraction de son avis personnel, résume l'avis de la presque unanimité de ses collègues qui, d'accord sur le but à atteindre, s'en tiennent à l'application continuée si possible des principes suivis jusqu'à ce jour »³⁴, sans qu'on sache d'ailleurs quels sont ces principes ni quelle est la tactique suivie à propos de la gestion des fonds propres... Tout repose sur le doigté et l'esprit d'ouverture du président : cela nous incite par conséquent à déboucher sur l'analyse de la fonction présidentielle.

D. La fonction présidentielle

À propos du cas de l'administrateur de la Société générale Taffineau évoqué plus haut, l'on peut préciser qu'une autre solution, bien sûr illusoire sauf à obtenir un retournement de majorité peu probable, aurait consisté pour ce contestataire à se faire élire président par le conseil d'administration car seule la fonction présidentielle permet à son détenteur d'exercer le pouvoir suprême et incontesté de surveillance de l'évolution et de la marche de l'entreprise. Or, sur ce point encore, les éléments pouvant alimenter la réflexion sont rares pour nous permettre de jauger avec précision l'ampleur du rôle joué par le président d'une banque.

Certes, une évidence surgit tout d'abord : le président n'est pas directeur général, ce n'est pas un PDG et, comme dans certaines grandes entreprises publiques des années 1960-1980, la fonction présidentielle est séparée de la fonction exécutive. Le seul cas contraire en province est celui de Pierre Bourlet au Crédit du Nord : salarié de la maison depuis trente-trois ans, directeur général depuis 1912, membre du conseil d'administration depuis 1921, il est promu en novembre 1932 président délégué et garde des pouvoirs exécutifs, mais en tenant compte de l'existence d'un successeur à la direction générale : « Vous avez voulu interrompre la tradition qui avait successivement appelé à cette place d'éminents représentants de la grande industrie de la région, pour honorer l'effort constant d'un enfant de la maison qui a conscience de lui avoir donné, depuis trente-trois ans, le meilleur de son esprit et de son cœur. »³⁵ Il semble surtout que la situation de 1932, fort tendue pour les banques du Nord, impose un pouvoir à la fois solide et compétent pour que le Crédit du Nord traverse la crise sans déboires : cette exceptionnelle concentration des pouvoirs du président et du directeur général doit permettre à la banque d'affronter les événements avec efficacité.

Le seul cas parisien est fourni par le CNEP où Paul Boyer dispose d'une telle assise au sein de la banque, à cause de la carrière qu'il a effectuée jusqu'à la direction générale en 1892 et en 1915, parce qu'il a été adoubé comme successeur par le président historique qu'était Alexis Rostand et parce que la maison entend privilégier certaines valeurs de rigueur en consacrant la gestion de Boyer. Aussi le directeur général devient-il en sus vice-président en 1918 et surtout président en janvier 1919 au départ de Rostand : il est bien alors président-directeur général, jusqu'en mars 1926, date à laquelle il prend sa retraite de la direction et se contente, jusqu'en 1939, d'exercer la présidence du conseil d'administration en laissant la gestion exécutive à un directeur général.

Faut-il penser que, usuellement, le président se contente ainsi d'inaugurer les chrysanthèmes, qu'il n'est que le représentant des actionnaires exerçant une surveillance distante et respectueuse des hommes d'action et de terrain ? Ou faut-il réhabiliter la fonction présidentielle ? A-t-on vraiment besoin d'un président ? Cette question iconoclaste n'est pourtant pas vaine puisque le CCF est resté démuné de président pendant trois années, en 1924-1926 : apparemment et sans que ni les archives ni les histoires officielles ou universitaires de cette banque ne nous en indiquent les raisons, le conseil d'administration n'a pas réussi à trouver un successeur à Adolphe Salles³⁶, président de 1904 à 1923, qui en outre était malade depuis quelque temps. Or le CCF n'a pas vraiment pâti de cette lacune et les deux vice-présidents Maurice Koechlin et Ernest Cuvelette – nommé administrateur en mars 1925 et aussitôt vice-président³⁷ – ont suffi à la tâche pour animer le conseil d'administration... A l'inverse, l'on peut prétendre que c'est précisément parce que la fonction présidentielle est accaparante que le CCF ne parvient pas à dénicher un candidat suffisamment disponible : les hommes d'affaires qui font figure de présidentiable peuvent avoir argué de leur surcharge d'activité pour décliner la présidence de la banque, que ce soit Donat Agache³⁸, élu administrateur en mars 1924, donc peu après le décès de Salles, ou Cuvelette. Ce n'est qu'en 1926 que Georges Siegfried³⁹ est élu président du Crédit commercial de France : « Il y a deux ans que nous sommes sans président. Quand M. Rossier nous a proposé la nomination de Siegfried, nous avons tous été très heureux de son choix »⁴⁰, comme si la personnalité de Koechlin – qui a fait entre-temps fonction de président sans avoir d'autre titre officiel que celui de vice-président – semblait trop liée au groupe des actionnaires d'origine suisse et que le recours à Siegfried permettait d'accentuer la francisation d'une banque en mal d'enracinement parisien...

Un cas semblable d'intérim présidentiel prolongé apparaît d'ailleurs à peu près au même moment à la Société lyonnaise de dépôts en 1926-1927 quand le vice-président Auguste Isaac, un grand notable local, exerce un intérim prolongé avant qu'un industriel rhodanien, Coignet, accepte le poste. Là encore, l'on ne peut déterminer dans les archives si des tensions internes ont paralysé le Conseil dans le choix du nouveau président ou si aucune notabilité de la Place n'a accepté d'accentuer ses charges d'activité en prenant cette présidence, dévoreuse de temps.

a. La permanence du président

Malgré ces deux cas quelque peu provocateurs puisqu'ils paraissent remettre en cause la nécessité de pourvoir au siège présidentiel, l'on peut estimer que la fonction de président est déterminante et que la principale qualité du président est d'abord sa permanence. Il s'agit d'abord d'une permanence dans la continuité du temps puisque la majorité des présidents bancaires assument leur fonction jusqu'à leur retraite, donc à un âge avancé et pendant une durée prolongée. Cela leur permet même ici ou là de voir se succéder plusieurs directeurs ou directeurs généraux. Au Crédit mobilier français, Luquet, ancien directeur du Trésor et sous-gouverneur de la Banque de France, garde la présidence entre 1921 et 1932. Au Crédit lyonnais, Émile Béthenod est président de 1907 à 1920, Georges Brincard de 1921 à 1945 ; au CNEP, Paul Boyer assure la présidence de 1919 à 1939.

A la BUP, Charles Sergent conserve son poste de 1921 à sa démission pour raisons de santé en octobre 1936. Par contre, à la Société générale, une succession plutôt rapide s'explique par le choix des deux successeurs de Dorizon, Henri Guernaut à la présidence, André Homberg à la direction générale, à l'extérieur de la maison ; certes munis d'une expérience et d'une stature incontestées, ils sont dotés d'un âge ne leur permettant pas la pérennité à leur poste : après Hély d'Oissel en 1903-1914 et Dorizon, Guernaut est président en janvier 1915-décembre 1922, avant que Homberg ne prenne sa succession en 1923-1931. C'est le directeur général, Joseph Simon, qui prend sa suite, en janvier 1932 et jusqu'en 1940. La banque a préféré éviter l'institution d'une monarchie présidentielle et fractionner les mandats, suffisamment étendus néanmoins pour mettre en valeur l'expérience et le savoir-faire de ces hommes. Dans le même temps, c'est le hasard qui a fauché le successeur d'Albert de Montplanet à la présidence du CIC puisque Charles Georges-Picot décède dans un accident de voiture moins de cinq ans après sa prise de fonction ; Théliet (1930-1935) semble un président intérimaire ou d'attente ; Joseph Deschamp, issu de la direction en 1936 et président jusqu'en 1952, devient par contre l'un des piliers du CIC avec Edmond Lebée, vice-président.

Le second aspect de la permanence du président est son assiduité à la banque, sa capacité à passer chaque jour plusieurs heures dans son bureau voire, pour certains d'entre eux, à y effectuer *de facto* leur semaine complète de travail. Comme le déclare Boyer quand il abandonne sa fonction de PDG pour celle de président du CNEP : « Il entendra ses fonctions de président dans le sens le plus actif, gardant au comité de direction un contact quotidien avec les affaires. »⁴¹ C'est alors qu'émerge une fonction présidentielle forte si le président préside réellement l'ensemble des comités – comité de direction, comités techniques, comme à la Société générale – et se pose en interlocuteur constant de la directeur général : à la Société alsacienne de CIC, le président parisien est ainsi l'interlocuteur privilégié et immédiat du directeur général alsacien, faute de pouvoir mobiliser le Conseil pour des décisions courantes⁴².

Toutefois, le président ne doit pas diriger la banque mais en surveiller la direction et la Direction : la direction, c'est-à-dire la satisfaction des objectifs fixés, la Direction, c'est-à-dire la qualité de ses activités, de ses prises de risques et de la tenue de ses comptes. Surveiller et infléchir, en alertant le directeur général des risques qui surgissent : Guernaut, à la Société générale, ne vérifie-t-il pas chaque jour l'état du portefeuille, de l'escompte d'effets de commerce pour s'assurer de sa fluidité et de la rareté des immobilisations ? Cette permanence est rétribuée à sa juste mesure parce que le président reçoit, en sus de ses jetons de présence et de ses tantièmes, une indemnité de fonction, qui s'élève à 120 000 francs à la Société générale en 1920 (la moitié seulement pour le vice-président), ce qui lui procure bon an mal an à cette époque quelque 160 à 170 000 francs de revenus pour ses fonctions au sein de la banque, sans compter ceux qui sont liés à des mandats d'administrateur dans des filiales ou des firmes au sein desquelles il représente la maison, et sans compter les revenus de son portefeuille mobilier personnel.

Le président est bien le président d'un conseil de surveillance et la vigie de la banque, en état d'une direction générale qui peut être trop absorbée par les tâches quotidiennes, la conduite des hommes et l'action et peut négliger l'analyse des faits, la réflexion hors du rythme du temps des affaires. Cette vigilance est la clé du pouvoir présidentiel si le président sait développer suffisamment de vigueur et de compétence technique pour solliciter les données nécessaires à l'évaluation du devenir de l'établissement et donc se faire respecter suffisamment par la direction générale.

b. Des présidents influents ?

Cette situation semble évidente lorsque le président est doté d'une légitimité importante : à la BUP, le fondateur, Lucien Villars, est président de 1904 à 1920 ; son rôle essentiel dans la création de la maison, son expérience de dirigeant bancaire chez Paribas⁴³, son engagement dans la négociation des affaires et dans la conduite de la stratégie, et ses seize ans de mandat lui ont assuré un rayonnement indéniable, d'autant plus qu'il est apparu comme le fédérateur des intérêts des diverses maisons associées au sein de la BUP, les maisons de Haute Banque et la Société générale de Belgique. « Homme de conception et d'imagination constructive, il était en même temps administrateur. Il avait de l'expérience et l'appliquait avec bon sens », complété par « la fermeté de son caractère et de sa volonté »⁴⁴.

Au Crédit lyonnais, si Béthenod, président entre 1907 et janvier 1922, ne dispose pas d'une légitimité équivalente puisque c'est son quasi-prédécesseur Germain – Mazerat est président en 1905-1907 – qui a été le fondateur, il représente toutefois la vieille maison, l'héritage de Germain, les racines lyonnaises : en effet, après une première carrière à la Société lyonnaise de dépôts, il est entré au Crédit lyonnais comme inspecteur général des « agences régionales », celles du Grand Sud-Est, puis est devenu administrateur délégué

à Lyon de 1886 à 1907. Malgré la modestie de ses origines, il a réussi, comme président, à maintenir la cohésion d'une banque secouée par les événements internationaux et économiques. D'ailleurs, les présidents de banque qui ont vécu successivement la Belle Époque, la Première Guerre mondiale et le début des années de reconstruction bénéficient dans les années vingt d'un charisme certain, comme Villars et Béthenod, mais aussi comme Albert de Montplanet au CIC : né en 1839, il est venu présider le CIC en 1894 à l'âge de cinquante-trois ans jusqu'à un âge dépassant les quatre-vingts ans ! Il fait donc figure de patriarche au sein d'une banque qu'il préside de 1894 jusqu'en 1925 et au sein des filiales qu'il préside elles aussi, comme la Société alsacienne de CIC entre 1919 et 1925 ou la Société bordelaise de CIC entre 1913 et 1925.

Alexis Rostand, entré au CNEP en 1868 et devenu directeur et directeur général en 1889-1908, le préside de 1908 à 1918 : son rayonnement est large d'autant plus qu'il a déniché un successeur d'envergure, issu comme lui de la base des cadres de la société. Paul Boyer, cadre depuis 1892 puis directeur en 1902-1915 et administrateur-directeur général en 1915-1918, devient, on l'a vu, président-directeur général du CNEP en 1919-1926, avant d'abandonner la direction générale et d'exercer la présidence jusqu'à son décès en 1939 : c'est la grande figure de cet établissement, président pendant une vingtaine d'années – et avec un bilan positif, ce qui a accru son prestige au sein de sa firme et sur la place. « S'identifiant avec le Comptoir, il l'a marqué de plus en plus de l'empreinte de sa forte personnalité, opposant sa droiture à tous les obstacles, veillant avec un soin jaloux sur le crédit de la maison [grâce à] son ascendant sur les hommes, ses qualités d'organisateur, son sens du risque. »⁴⁵ À l'inverse de ces grands personnages, pour lesquels des indices permettent quelque reconstitution, l'on peine à apprécier l'influence du président du CCF – jusqu'à son décès en 1923 – Adolphe Salles, polytechnicien et ingénieur des mines, qui siège au Conseil depuis la création de la Banque suisse & française en 1894.

La génération suivante s'appuie sur plusieurs bases pour consolider son assise. Brinard, le successeur de Béthenod, tire d'abord parti de la légitimité dynastique, en tant que gendre d'Henri Germain, et de sa pérennité au pouvoir, de 1922 à 1945, tout comme Camille Riboud à la Société lyonnaise de dépôts en 1930-1939. Au CNEP et à la Société générale, Boyer et Simon font figure de grands experts du métier bancaire et s'imposent aisément au sein de la profession par leur rayonnement, tout comme Sergent à la BUP, issu de la haute Fonction publique et même des rangs ministériels : c'est le seul banquier de l'entre-deux-guerres à avoir été ministre – François-Marsal étant le seul banquier de cette période qui soit devenu ministre, mais sans plus accéder à la direction d'une banque ensuite. L'on pressent, à lire les appréciations fragmentaires recueillies ici ou là, que Charles Georges-Picot commençait, à la présidence du CIC (1926-1930) et de certaines de ses filiales (Société alsacienne de CIC), à acquérir la stature d'un Boyer (CNEP), d'un Simon (Société générale) ou d'un Sergent (BUP) quand il fut fauché par un accident de voiture dès 1930.

Cependant, au CCF et à Paribas, la fonction présidentielle s'apprécie mal, faute de sources ou à cause d'indices troublants. Au CCF, le successeur de Rossier, Georges Siegfried (président de 1926 à 1940), semble avoir été surtout un notable fédérateur des personnalités du Conseil les plus marquées. La conception de la fonction présidentielle au sein de la banque Paribas de l'entre-deux-guerres nous échappe quelque peu. Comme à la Société générale avec Edward Blount jusqu'au début du XX^e siècle, la firme a laissé vieillir son président, Eugène Gouin, qui célèbre son quatre-vingt dixième anniversaire en 1908... Son remplacement s'est avéré délicat : Renouard meurt au bout d'une dizaine de mois (1909-1910), Demachy lui succède pendant une grosse année (1910-1911), avant que le dirigeant si prestigieux si et actif qu'a été Édouard Noetzelin ne prenne le relais de juin 1911 à mai 1915 seulement. Puis Gaston Griolet assume la fonction en 1915-avril 1930, mais ce notable du monde des affaires continue à gérer son portefeuille de sièges d'administrateur et ne dispose pas de l'étoffe bancaire de certains de ses homologues d'autres grandes banques parisiennes, d'autant plus que son âge élevé – il atteint quatre-vingts ans en février 1922 mais il décède à quatre-vingt douze ans – entaille son punch. Aux côtés du directeur général Horace Finaly, le rôle du président peut paraître modeste, sans qu'aucun document interne ne permette toutefois d'évaluer notre hypothèse. L'expérience de l'Administration et de la diplomatie bénéficie à Jules Cambon⁴⁶ qui, vice-président depuis 1922, accède à la présidence en mars 1930, à 85 ans, pour une seule année, avant que Moreau, vice-président depuis septembre 1930, ne prenne bientôt sa suite dès mars 1931...

Envergure, stature, prestige et renom font du président un grand président, influent au sein de sa banque et au sein de sa profession, voire, comme nous le verrons, au sein de l'appareil économique d'État. Dans le cadre du travail bancaire lui-même, chaque président imprime une inflexion certaine à l'orientation de sa maison, soit dans la gestion soit dans la stratégie. Des présidents gestionnaires, soucieux de réaliser des économies et de mieux maîtriser l'organisation interne, affirment leur talent à affûter l'outil qu'ils manient. Béthenod, au Crédit lyonnais, a ainsi renforcé la fonction administrative dans un établissement en forte expansion : « Le Crédit lyonnais venait de traverser une période de croissance intense, presque fiévreuse, l'impulsion déjà donnée continua ses effets en amenant une progression appréciable dans les résultats de notre exploitation. Mais ce fut surtout dans le travail de mise au point et de réajustement si nécessaire après des efforts exclusivement créateurs que Béthenod donna la mesure de ses qualités ordonnatrices et pondératrices. Il ne perdait jamais une occasion de rappeler qu'il fallait exploiter en profondeur plutôt qu'en superficie. »⁴⁷ C'est le cas aussi de Guernaut à la Société générale, qui amplifie les efforts déjà réalisés par Dorizon pour alléger les participations industrielles de la banque et renforcer sa liquidité, d'autant plus qu'elle vient de traverser une crise grave en 1914 et qu'elle rencontre dans certains cercles de l'opinion et des milieux politiques et financiers une crise de légitimité concernant son rayonnement en Europe centrale et orientale.

Au profit de la direction générale, des présidents procurent l'ouverture nécessaire à un rayonnement plus ample de la banque car ils lui apportent le soutien de leurs relations personnelles et de leurs liens d'affaires : Charles Sergent, ancien sous-gouverneur de la Banque de France et sous-secrétaire d'État aux Finances, président entre 1920 et septembre 1937, est doté d'une bonne assise au sein du monde des hommes politiques et des hauts fonctionnaires ; parmi ces derniers, les présidents de la Société générale, Homberg ou Simon, une fois qu'ils ont acquis la patine du temps en assumant la direction générale de la banque, font figure de patriarches et peuvent mobiliser leurs « réseaux » d'influence, notamment aux Finances, voire au Trésor. Par contre, c'est dans le monde des affaires qu'un président comme Villars a pu favoriser la BUP : sa connaissance intime de Paribas et du milieu financier français, belge et espagnol, a été un atout, renforcé naturellement par l'exercice de la fonction d'administrateur dans plusieurs firmes⁴⁸.

c. Les présidents notables ?

En province, la nature de la fonction présidentielle varie du tout au tout. Le style III^e République domine souvent, quand la direction, souvent issue d'une équipe familiale, est plus patronnée que surveillée par un conseil d'administration de notables où le président n'est qu'un *primus inter pares* sans la velléité, ni surtout le temps d'exercer un pouvoir étendu. Au sein des établissements départementaux puis régionaux dont des financiers ont pris le contrôle, la présidence semble n'être qu'une honorabilité notabiliaire, comme à la Banque du Rhin où la Banque de France ose noter en 1925 que « le président, Daum, enregistre les décisions de la majorité » ; il est vrai que le poids de l'industriel Antoine Daum est bien léger face aux deux actionnaires principaux, Bauer et Marchal, et à leur mentor sur place Louis Michel, puisque « ces trois derniers gardent une grosse influence dans les délibérations »⁴⁹.

La Banque d'Alsace-Lorraine est présidée par une personnalité éminente de Strasbourg, disposant par surcroît d'une bonne compétence financière : Eugène Meyer, président du Syndicat des banques et des banquiers d'Alsace-Lorraine et vice-président de la chambre de commerce, puis, à partir de 1925, Charles Gunzert, directeur du Crédit foncier d'Alsace-Lorraine. A la banque Renault, le président est semblablement un notable qui laisse le soin de la gestion à un administrateur délégué et à la direction : après le décès du banquier Renault en 1917, la famille abandonne la présidence à des personnalités régionales : Auguste-René Grosdidier, patron des Forges & Aciéries de Commercy, ne peut être banquier à plein temps d'autant plus qu'il devient sénateur. Le maître-verrier Daum lui succède en 1923 et laisse l'inspecteur des Finances et administrateur délégué José Ariès mener la maison. Un plus grand notable encore le remplace à sa mort en 1930, Louis Michel : président de la chambre d'agriculture de Meurthe-et-Moselle, de la chambre régionale d'agriculture, de la Société centrale d'agriculture de Meurthe-et-Moselle et des Forges & Aciéries de Commercy, ce sénateur collectionneur

de présidences dans les pays vert et noir n'a rien d'un banquier, mais son influence vient tenter de consolider une banque ébranlée par la crise ; mais il semble peu concerné par le destin de la banque nancéienne et s'en écarte dès l'automne 1932 quand la crise bancaire lui devient gênante : « Depuis septembre dernier, M. Louis Michel, sénateur de Meurthe-et-Moselle et président du conseil d'administration de la banque Renault, avait abandonné ses fonctions dans cette banque. M. Louis Michel est d'autre part administrateur ou président des Forges & Aciéries de Commercy, des Constructions électriques de Nancy, des Hauts Fourneaux de la Chiers, de l'Omnium d'entreprises, de la Banque pour le Sud-Ouest de la France, de la Société lorraine de rotins filés, sans compter les Tanneries de France, et les fonctions d'administrateur qu'il avait remplies dans des banques aujourd'hui disparues : Banque d'Alsace-Lorraine, Banque du Rhin, Banque privée. Dès que M. Louis Michel quitta la banque Renault, les sociétés auxquelles il s'intéressait retirèrent, naturellement, les sommes qu'elles avaient en dépôt dans cette banque. »⁵⁰

Nombre de banques offrent une telle situation notabiliaire : c'est le règne des industriels-présidents : Louis Mercier, directeur général des Mines de Béthune et président des Aciéries de France et de Dyle & Bacalan, préside ainsi la banque Dupont jusqu'en 1926. Jean Lantz, industriel du textile, préside la Banque de Mulhouse à partir de 1919. Dans le Centre-Est, c'est aussi souvent le cas, comme à la Banque régionale de l'Ain où un industriel de Saint-Claude, Maurice Jeantet, préside le conseil de surveillance et, à l'évidence, ne peut être présent à Bourg-en-Bresse chaque jour ! L'industriel Paul Magnan préside la Banque du Dauphiné. La Banque privée est présidée par Louis Pradel en 1901-1906 – l'interruption s'explique par la présidence du Tribunal de commerce de Lyon – et en 1913-1928 : administrateur de Poulenc et des Tanneries lyonnaises, président de la Chambre de commerce en 1922, sa faible connaissance des réalités bancaires et certainement une insuffisante implication dans la conduite de sa maison expliquent le flottement de cette banque qui parvient difficilement à stabiliser son actionnariat, son Conseil, ses ressources dans cet après-guerre, malgré une forte croissance de ses opérations. Plus grave surtout, Pradel a-t-il su sélectionner de bons dirigeants exécutifs, alors qu'un tel recrutement est bien l'une des fonctions présidentielles éminentes ?

À la Société lyonnaise de dépôts, la situation évolue au gré du changement de président : si Petrus Bernard, un notaire, président en 1914-1926, peut montrer de la disponibilité et était « un travailleur infatigable [disposant d'] une science juridique étendue et [d']une connaissance approfondie des questions fiscales, [d']une pratique des affaires et [de] l'expérience des hommes, [d']un esprit ordonné qui classait méthodiquement les idées essentielles »⁵¹, son successeur, Jean Coignet, un industriel de la chimie, est nécessairement moins présent. Le besoin d'un président plus impliqué dans la vie quotidienne de la maison alors que la banque aborde une période tendue converge avec la poussée de Camille Riboud, dirigeant de l'établissement qui est encore pourtant

fort jeune (à quarante-cinq ans) : président en 1930-1939, il apporte à la Lyonnaise de dépôts la double légitimité de son nom – représentatif de la dynastie animant la maison depuis la fin du XIX^e siècle – et de son expérience.

De même, au Crédit du Nord, le président est l'expression de la communauté du Conseil et des affaires qui entoure la banque. Debar préside l'établissement de 1898 à 1921 : homme de presse et d'influence, il dirige l'un des gros journaux lillois, *L'Echo du Nord*, et son imprimerie. Georges Delebart prend sa suite en 1921-1930 : animateur de la troisième génération de dirigeants d'une filature de Fives puis d'Hellemmes « où son activité infatigable fit surgir une énorme filature moderne »⁵², membre de la chambre de commerce, président du Syndicat des filateurs et retordeurs de coton de Lille, il siège au Conseil depuis 1899 et obtient ainsi la consécration de la présidence de la grande banque régionale après avoir été le bras droit de Dubar, notamment pendant la Guerre. Son successeur, Eugène Motte, président en 1925-1932, ne peut mieux symboliser le patriciat local tant son nom symbolise l'industrie textile nordiste. Puis, en 1933, lorsque le directeur général Pierre Bourlet accède à la présidence, la fonction revête nécessairement plus d'ampleur – d'ailleurs, Bourlet porte le titre de président-délégué – bien qu'il ne dispose pas d'un grand « nom » de dynastie locale : les Familles et les administrateurs apprécient son savoir-faire et sa rigueur en des temps difficiles et, surtout, l'on peut imaginer *a posteriori* qu'ils ont pensé que le fait d'avoir fait traverser la crise par le Crédit du Nord sans qu'il ait subi ni ruée ni krach valait un bâton de maréchal et une telle consécration.

Cette quête d'un président compétent dans les matières financières et administratives a dû expliquer que la Société nancéienne, seule banque de province indépendante à suivre cette voie, ait instauré une succession entre deux inspecteurs des Finances, Jean Buffet, puis, entre 1919 et 1933, Pierre Desforges : son haut niveau d'études et sa stature le rendent de taille à être confronté aux grands patrons de l'industrie fréquentés par la banque. Cette stabilité et cette envergure sont originales, comme si la Nancéienne n'avait pas voulu choisir comme président l'un des notables ou des industriels de son terroir de peur de perdre son autonomie de décision si son Conseil devenait par trop soumis à l'influence des gros clients ou de froisser certains partenaires en devant s'imposer des choix qui risquaient de déplaire à une communauté de maîtres de forges très susceptibles et jaloux les uns des autres.

Par contre, dans des banques plus ou moins liées au CIC, la stabilité n'est pas le trait dominant car le président est souvent issu de la maison mère ou partenaire, qui dispose d'un pouvoir d'influence certain, dès lors que le CIC apporte une garantie par sa réputation, son « crédit » et par son argent. À la Société alsacienne de CIC, le CIC envoie ainsi successivement Montplanet (1919), Georges-Picot (1925), Théliet (1930) et Deschamps (1935). À la Société bordelaise de CIC, Montplanet est le premier président venu de Paris (1913-1925), puis le CIC nomme ses successeurs : Georges-Picot (1926-1930), Théliet (1930-1936) avant Lebée (1936-1972).

d. Le président stratège?

Si la notion de stratégie a un sens, dans la mesure où ce terme recouvre parfois une rationalisation *a posteriori* de choix décidés en réaction aux mutations de l'environnement concurrentiel, et dans la mesure surtout où le mot lui-même paraît bien anachronique pour une telle époque, nous pouvons penser que le président a joué un rôle clé dans la détermination de la stratégie de sa banque. C'est lui qui engage en effet l'argent des actionnaires dont il est le représentant suprême, en interface entre les copropriétaires de la firme et sa direction générale. Or la définition d'une stratégie est précisément le moment où sont soupesées les priorités d'investissement, donc la mise en jeu à moyen et long termes de l'argent de la société et de sa capacité à dégager dans le futur des bénéfices appréciables.

Le président est-il alors un stratège? est-il la clé des politiques ensuite exécutées par le directeur général? « C'est que non content de faire participer la BUP à toutes les émissions importantes qui se faisaient sur la place de Paris et de l'intéresser à la création et au développement des affaires industrielles françaises les plus importantes, affaires métallurgiques, affaires d'électricité, il la fit contribuer dans une large mesure à ce grand mouvement d'expansion des capitaux français au dehors »⁵³ : ce portrait de Villars indique le punch d'un président qui a su, en concertation avec les maisons de Haute Banque et la Société générale de Belgique, définir une véritable stratégie, confirmée ensuite par Sergent qui l'a élargie notamment aux affaires pétrolières procurées par l'appareil d'État. En fait, on conçoit mal que le directeur général ne soit que l'exécutant de la stratégie présidentielle; l'on peut même penser qu'il dispose ici ou là d'une force de proposition déterminante, comme Finaly à Paribas – ou comme, avant lui, Dorizon à la Société générale.

C'est pourtant bien Montplanet qui, au CIC entre 1894 et 1925, maintient le cas de la banque de dépôts, de la confédération fort souple de banques provinciales, et donne quelques inflexions vers des affaires internationales, comme la Pologne dans l'après-guerre : l'on sent un président stratège, bien qu'il n'ait pu éviter d'œuvrer en équipe et qu'il ait d'ailleurs contribué à la forger et à l'enrichir. Au décès de Motte, qui a présidé le Crédit du Nord en 1928-1932, l'on souligne que la principale réussite du président a consisté à éviter le dévoiement vécu par tant de banques devenues des établissements interrégionaux incontrôlables et à maintenir l'enracinement nordiste, au travers d'une direction et d'un Conseil aptes à préserver des traditions de gestion et de rigueur négligées par certains consœurs passés dans la mouvance de brasseurs d'affaires parisiens : « Le grand capitaine d'industrie se révélait un financier aux conceptions larges, mais limitées aux moyens de notre société; il connaissait les dangers d'une trop grande extension extrarégionale; il voulait laisser à notre magnifique outil le rôle surtout régional qui lui permettait de conserver sa puissance et sa maîtrise. Grâce à cette conception si juste des affaires, notre société est sortie vigoureuse et forte de la tourmente. »⁵⁴

Enfin, Eugène Raval, l'acteur de la métamorphose du réseau français du Comptoir d'escompte de Mulhouse en BNC, dont il est l'administrateur délégué en 1913-1914, puis le président en 1914-1922, avec son tempérament d'organisateur, et René Boudon, président en 1922-1927, avec son talent d'homme d'affaires habile à manier ses relations avec les entreprises, ont contribué, avec le directeur général Émile Level (1913-1931), à concevoir et à conduire la stratégie offensive d'une société décidée à s'affirmer face à la concurrence et dans les deux métiers de la banque d'entreprise et de la banque de dépôts. Avec réserve si l'on sait le destin de la BNC en 1931, l'on pourrait également prétendre que le successeur de Boudon, Vincent, président en janvier 1928-octobre 1931, a défini une politique de banque d'entreprise audacieuse qui mêlait la banque d'affaires à la banque de dépôts, mais est-ce la nécessité de soutenir la croissance d'une vingtaine de firmes privilégiées ou le dessein d'une banque à l'allemande qui a porté cette stratégie jusqu'à son terme (et sa chute)? Là encore, la frustration surgit puisqu'aucun texte ne permet de reconstituer les idées, un programme éventuel, d'un président tant décrié en 1931-1932.

De façon plus pertinente – mais là aussi hypothétique, puisqu'aucun président de banque n'a songé à nous confier ses souvenirs ou des dossiers d'archives –, l'on peut croire que la banque efficace voit se nouer un véritable partenariat, un tandem, entre le président et le directeur général. Rassemblant sur lui-même les pouvoirs de délégation permanents que lui confie le Conseil, le président est à même, s'il le souhaite, s'il est suffisamment présent et s'il en a les capacités (et la santé), de construire un dialogue permanent avec son directeur général soit pour esquisser la stratégie, soit pour les grandes décisions managériales. C'est un tête à tête semblable qui s'est noué à la Société générale entre Simon et ses directeurs généraux successifs et qui semble s'être développé au Crédit lyonnais entre Brincard et Escarra⁵⁵ dès la seconde moitié des années vingt.

Finalement, chaque banque, chaque conseil d'administration, chaque président constitue un cas de figure spécifique, selon la situation du moment, la qualité des hommes, leur caractère, etc. Il est bien clair cependant que le président, dénué de pouvoir exécutif, détient un pouvoir de supervision courante des affaires de la banque, au nom des actionnaires; il exerce une force de vigilance indéniable s'il s'implique dans les profondeurs des activités et des comptes de la firme; il manie une capacité aiguë de réflexion sur la stratégie et les grandes orientations de la société; il entretient un tête à tête continu avec la direction générale, par le biais du comité de direction (ou du Bureau) et de comités techniques, mais aussi par des contacts informels et de multiples rencontres. Ni monarchie absolue, ni république gérée par une technocratie salariée, la grande banque de l'entre-deux-guerres reste une monarchie constitutionnelle, avec une vive séparation des pouvoirs entre la supervision et la gestion, mais une monarchie constitutionnelle où le pouvoir souverain, celui du stratège et celui des autorisations ultimes, reste bien entre les mains du « souverain ».

2. Fonctionnalité et légitimité : les vertus du conseil d'administration

Comme son ancêtre du Moyen Âge ou des Temps modernes, ce « souverain » gouverne avec son conseil, « en son Conseil ». Il est donc nécessaire d'évaluer en quoi celui-ci est une émanation des communautés sociales qui constituent les partenaires de la banque : les propriétaires et les clients. Comment sont composés ces « corps intermédiaires » que sont les conseils d'administration ? enracinent-ils la banque dans son terroir d'épargnants, de déposants et d'emprunteurs ? Comment sont désignés les administrateurs au sein de cette démocratie bancaire libérale qui culmine avant la Seconde Guerre mondiale ?

A. Un conseil d'administration sans propriétaires ?

« Il fut un temps – au lendemain de la loi de 1867 – où, dans toutes les sociétés anonymes le conseil d'administration se recrutait parmi les gros actionnaires de la société. C'était le temps où les opérations étaient relativement faciles. Si ce système a duré peut-être dans les petites sociétés, il a complètement disparu de ces gros organismes que sont les grandes sociétés anonymes d'aujourd'hui. Dans ces sociétés, les administrateurs se recrutent parmi les hommes compétents par leurs connaissances techniques ou leur expérience des affaires. Il en est particulièrement ainsi à la Société générale où le recrutement des administrateurs est fait par le Conseil lui-même qui propose aux actionnaires les noms des nouveaux administrateurs. Or ceux-ci sont choisis soit parmi d'anciens fonctionnaires importants de la société elle-même, soit parmi des personnalités éminentes du monde des affaires. Nul ne peut prétendre à une place dans ce Conseil s'il ne donne des garanties de compétence et d'expérience. »⁵⁶

De ce texte essentiel fuse une première question : les propriétaires ne sont-ils décidément plus représentés au conseil d'administration des banques ? Le croire serait fallacieux puisque plusieurs établissements accueillent en leur Conseil des délégués des propriétaires. Le cas de la BUP, pourtant grande banque d'affaires, en est le plus symbolique puisque cette sorte de coopérative des maisons de Haute Banque abrite des administrateurs qui en sont issus, ce qui, avec également la présence de délégués de la Société générale de Belgique, explique le foisonnement des banquiers parmi ses administrateurs de l'entre-deux-guerres. D'ailleurs, les fluctuations finales de la propriété de cette banque secouée par la crise s'expriment au sein même du Conseil : Bungener, l'un des gérants de la maison Lubersac & Cie, qui vient d'acquérir un bloc substantiel d'actions de la banque d'affaires, devient administrateur en mai 1934, avant que, en 1936, ce soit Bougenot, le représentant d'un autre groupe de financiers, qui vienne marquer par son entrée au Conseil une nouvelle et éphémère recomposition du capital. Toutefois, dans la majorité des grands établissements de crédit et chez Paribas, la dilution de la propriété explique la disparition de tels représentants au Conseil d'actionnaires importants.

Seules les banques régionales ou interrégionales qui sont entrées dans la mouvance de groupes bancaires ou financiers donnent accès à des délégués des propriétaires. Les établissements qui deviennent peu ou prou les partenaires du CIC hébergent ainsi des administrateurs venus de cette maison parisienne : un ou deux s'il s'agit d'une prise de participation modeste, beaucoup plus et de plus haut niveau (Montplanet, Théliet, Deschamp, Desvaux, Roth Le Gentil, Georges-Picot, puis, dans les années trente, déjà Lebée) si la participation du CIC est importante, voire majoritaire comme à la Société alsacienne de CIC puis dans les établissements qu'il remanie et redresse à partir de 1931-1932. D'autre part, les banques d'affaires présentes dans le capital de certaines de ces banques régionales ont marqué leur partenariat, volatile, avec ces maisons par l'envoi d'administrateurs. De façon plus directe, les financiers Bauer et Marchal n'ont pas manqué d'accompagner leur emprise sur certaines banques par l'envoi de leurs délégués, à la Banque privée ou à la Banque d'Alsace-Lorraine. C'est dans les banques provinciales que des administrateurs (ou des membres du conseil de surveillance) sont souvent issus des familles d'actionnaires du cru tant reste préservée la proximité entre la propriété, la gestion et la supervision de la firme. La Banque générale du Nord abrite ainsi plusieurs Verley-Decroix.

B. Les banques provinciales : des propriétaires aux notables ?

Très souvent, l'accès au conseil d'administration d'une banque provinciale consacre l'importance notabiliaire d'une personnalité : patron d'envergure dans sa contrée, doté d'un réseau de relations serrées et larges, il est coopté et accède au collège des notables qui s'affichent aux côtés de la banque : « Le conseil de surveillance est bien composé de personnalités des quatre départements sur lesquels s'étend le rayon d'action, présidé par Riotteau, sénateur. » Puis « le conseil d'administration est composé de notabilités locales bien posées, qui doivent ce poste soit à leur situation, soit à leurs relations d'amitié avec les administrateurs délégués [Leherpeur, Sadot et Cornette], mais, peu au courant des affaires de banque, ils ne sauraient être d'un grand secours dans une période critique »⁵⁷, constate la Banque de France à propos du Comptoir d'escompte de l'Ouest. De même, à propos de la banque Béranger, d'Elbeuf, « le conseil de surveillance est bien composé, d'industriels et de négociants de la place en exercice ou retirés des affaires »⁵⁸.

Les banques locales, départementales, pluridépartementales, régionales, puis même plurirégionales qui se sont ouvertes à un actionnariat assez large au-delà des familles fondatrices ou gestionnaires, présentent un conseil d'administration doté des mêmes caractéristiques, d'ailleurs banales. Celui-ci accueille les représentants des firmes qui sont des partenaires courants de la maison, des déposants et emprunteurs importants, ceux qui ont un gros « mouvement d'affaires » avec leur banque privilégiée, ceux qui lui confient l'émission de leurs titres, la gestion de leurs liquidités, l'approvisionnement

de leur trésorerie. Les graphiques que nous avons établis confirment le rôle clé joué par les industriels au sein du conseil d'administration des banques alsaciennes et nordiques. Ils sont accompagnés souvent, mais en tout petit nombre, par des négociants, des agents de change, des assureurs locaux.

a. Les banques alsaciennes et lorraines

Le graphique concernant les banques alsaciennes et lorraines (p. 160) indique l'importance de la participation des partenaires industriels ou commerciaux à leur conseil d'administration : ils en forment l'énorme majorité, notamment dans les banques véritablement issues du terroir, pendant que les banques liées à des intérêts parisiens (Société alsacienne de CIC, Banque du Rhin, Banque d'Alsace-Lorraine même) doivent laisser plus de place à des banquiers, généralement parisiens, ou à des « administrateurs de sociétés ». Dans ces banques de l'Est, les cadres de la maison accèdent peu au Conseil : une séparation nette s'est établie entre la surveillance des opérations et leur conduite; les partenaires supervisent la banque, les banquiers font leur métier.

La Banque de Mulhouse symbolise le mieux qu'il soit l'intimité entre la banque alsacienne et son environnement industriel puisque son conseil d'administration, riche d'une quinzaine de partenaires entre 1919 et 1927, accueille la fine fleur entrepreneuriale locale : deux Schlumberger (Léon et Paul), Lantz (de Lantz frères), deux Mieg (de Dollfus-Mieg), Laederich, Dollfus, Dreyfus (de Dreyfus-Lantz), Lauth-Scheurer et Zuber (tous deux de la maison Scheurer-Lauth, de Thann), deux Jacquet, symbolisent cet enracinement dans le monde du textile haut-rhinois (Mulhouse et ses alentours, Thann, Guebwiller) avec des excroissances vers Épinal (Laederich), la mécanique (Dollfus, de la Société alsacienne de constructions mécaniques), tandis que le banquier J. Dreyfus-Brodsky représente la maison bâloise Les fils Dreyfus & Cie, proche de toutes ces firmes. Une timide ouverture sur Strasbourg s'effectue avec Mathis, directeur général de la compagnie d'assurances Rhin & Moselle et vice-président de la chambre de commerce de Strasbourg.

Par contre, la Sogenal a réussi à apparaître comme une banque couvrant plus largement, par la composition de son conseil d'administration, l'ensemble du territoire alsacien et de ses activités. Au-delà de quelques représentants de la maison mère ou sœur, la Société générale, d'administrateurs divers et d'un dirigeant bancaire parisien, Schweisguth, elle abrite seulement un seul de ses cadres (Eugène Ruedolf, l'administrateur délégué puis en 1921-1926 le vice-président); tous les autres administrateurs, une petite douzaine, sont des partenaires locaux : Léon Ungemach, le président du conseil de surveillance, préside la chambre de commerce de Strasbourg et une grosse société de conserves alimentaires; le patron des Tanneries strasbourgeoises, Georges Herrenschildt, est remplacé au Conseil par son fils Fernand Herrenschildt, lui aussi dirigeant des Tanneries, qui a succédé à Ungemach à la présidence de la chambre de commerce et, en 1928, lui succède à celle de la banque, tout

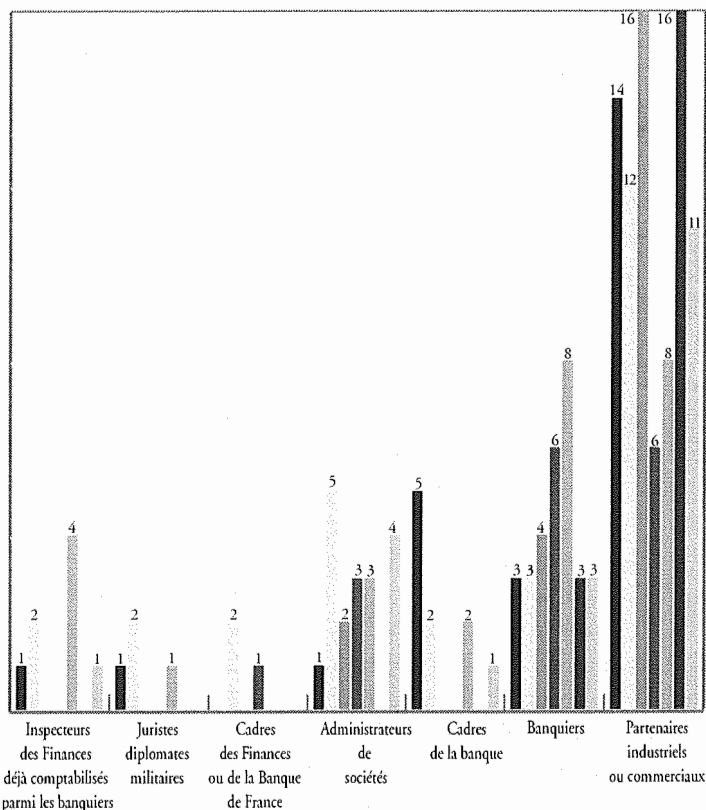
en présidant la société pétrolière Péchelbronn et en étant administrateur délégué de la succursale strasbourgeoise de la Banque de France ; le minotier Henry Lévy (des Grands Moulins de Strasbourg, et beau-frère du gros patron minotier national Achille Baumann) complète ce groupe strasbourgeois. Albert Schlumberger, le vice-président, représente le Haut-Rhin en tant que président de la chambre de commerce de Mulhouse ; l'un de ses successeurs à la présidence de la chambre de commerce de Mulhouse, Émile Dollfus (de la filature Dollfus-Mieg, et vice-président de la Société industrielle de Mulhouse, l'association patronale locale), devient administrateur en 1931. Des industriels de Sainte-Marie-aux-Mines (René Blech), de Colmar (Ernest Hartmann), de Munster (André Hartmann, président de la chambre de commerce de Colmar), d'Urmatt (Pierre Muller-Coulaux), de Niederbronn (Bernard de Türrckheim, de la firme de constructions mécaniques De Dietrich), un de Guebwiller (Nicolas Schlumberger, patron de grosses sociétés de filature de coton et de construction de métiers textiles) prouvent la largeur de l'implantation de la Sogenal dans son terroir alsacien.

Semblablement, le CIC est parvenu avec habileté à conférer à sa jeune filiale strasbourgeoise, la Société alsacienne de CIC, une allure régionale en ajoutant aux administrateurs le représentant lui-même des patrons locaux destinés à devenir des partenaires éminents ; mais il a dû recourir à des hommes quelque peu en marge des pôles textiles, mécaniques ou alimentaires si puissants et surtout déjà insérés dans les réseaux relationnels des banques en place : le président de la Société française de remorquage sur le Rhin, Helmer, également sénateur, le directeur général de la société Rhin & Rhône, Auberger, le président de la Compagnie des Forges d'Audincourt, Keller, et ce n'est qu'en 1928 qu'apparaît une personnalité du textile, avec l'administrateur-directeur de l'Union textile, de Guebwiller, le baron E. de Türrckheim, suivi en 1933 (au CIAL) par Marcel Mieg, gérant des Établissements Charles Mieg, de Mulhouse. L'enracinement de la maison dans le monde des entreprises moyennes-grandes du textile régional a été lent et difficile, mais la disparition de la Banque de Mulhouse et du Comptoir d'escompte de Mulhouse a dû y contribuer, de même que la reprise par le CIAL, successeur de la Société alsacienne de CIC, des unités alsaciennes et lorraines de la Banque d'Alsace-Lorraine. Lorsque la Banque de Mulhouse s'intègre dans le CCF en 1927-1928 et que la Banque d'Alsace-Lorraine passe sous le contrôle de la banque parisienne Bauer & Marchal en 1928, « le moment était venu pour la Société alsacienne de CIC de profiter des vacances qui existaient dans son Conseil pour affirmer son caractère nettement alsacien [...]. Le CIC, auquel revenait la seconde vacance dans le Conseil, n'a pas hésité à s'effacer temporairement afin d'aider à faire la double manifestation que commandaient les circonstances »⁵⁹, d'où l'admission de Türrckheim et d'Auberger, qui vise à accentuer le processus de transformation de l'excroissance du CIC parisien en une banque encore plus alsacienne, alors que la Banque d'Alsace-Lorraine suit un cheminement inverse...

Avant sa mutation, cette dernière est parvenue à s'extraire de ses lointaines origines qui mêlaient des influences parisiennes aux initiatives alsaciennes et, après la Première Guerre mondiale et pour quelques années, la Banque d'Alsace-Lorraine atteint l'apogée de son caractère régional. Deux groupes d'administrateurs y sont réunis : des banquiers issus des maisons absorbées et surtout une quinzaine de partenaires industriels et tertiaires, dont Luck, administrateur-directeur de la Société alsacienne de constructions mécaniques à Graffenstadten, un G. Schlumberger de Mulhouse, Kiener, président de la chambre de commerce de Colmar, Christmann, directeur de la Manufacture d'outils du Zornhoff, Eck, directeur de la Filature de laine peignée de Malmerspach, des cotonniers avec Tenthorey, d'Épinal, North, directeur général des Usines Schaeffer à Pfastatt ou Muller, directeur général des Établissements Herzog à Logelbach, Léon Braun, directeur général de la Brasserie du Pêcheur à Schiltigheim, Courau, directeur général des Mines de La Houve, Paul Lederlin, administrateur délégué de la Blanchisserie & teinturerie de Thaon, Aristide Quillet, de la maison d'édition et d'imprimerie, Royer, directeur général de la Manufacture alsacienne des tabacs, à Strasbourg, mais aussi le directeur du Crédit foncier d'Alsace-Lorraine, Gunzert, promu vice-président puis président.

En Lorraine, la composition professionnelle du conseil d'administration reflète la part plus importante de l'industrie lourde dans la région. Le Conseil de la Société nancéienne, riche d'une douzaine de partenaires industriels ou tertiaires, accueille en effet Benoît, le président des Hauts Fourneaux de la Chiers; Cavallier, le président de Pont-à-Mousson et le vice-président des Aciéries de Micheville, administrateur depuis 1899, puis, à sa mort en 1926, Marcel Paul, son successeur, qui devient le vice-président de la banque en 1932; Saintignon, le président des Aciéries de Longwy; Berveiller, le président de Senelle-Maubeuge. Ils sont accompagnés par deux représentants du textile, Molard (La Filature de la Vologne) et Perri-got, d'Arches; de la petite métallurgie, Rheinart (Clouteries & chaînes de Charleville) et de la chaussure (Picard); de l'administrateur délégué de la Compagnie générale de services urbains, etc. Les banquiers présents au Conseil sont de deux sortes : des représentants du CIC (Deschamp), mais aussi les propriétaires de maisons de banque absorbées, comme Thomas, ancien gérant de la banque Thomas, de Nancy, et de Le Conte, de Châlons-sur-Marne.

Sa consœur, la banque Renauld, offre strictement un Conseil de même nature, mais avec des industriels différents – même si les Hauts Fourneaux de la Chiers sont présents dans les deux Conseils : le verrier Daum, Armand Lederlin (père), des Blanchisseries de Thaon, Grosdidier, maître de forges de Commercy, puis son fils Henri, administrateur délégué des Forges & aciéries de Commercy, Hellé, l'administrateur délégué de la Compagnie lorraine d'électricité, Morard, l'administrateur délégué des Hauts Fourneaux de la Chiers, Raty, gérant des Hauts Fourneaux de Saulnes, Léon Daum, directeur général de Marine & Homécourt, Decoux, administrateur délégué de la société Énergie & Éclairage, Vilgrain, administrateur délégué des Grands Moulins Vilgrain, Louis Michel, président des Forges & aciéries de Commercy, Jourdain, le président des Mines d'Ostricourt, Fisson, l'administrateur délégué des Usines de chaux hydrauliques de Xeulilly.



Les administrateurs des banques régionales de l'Est

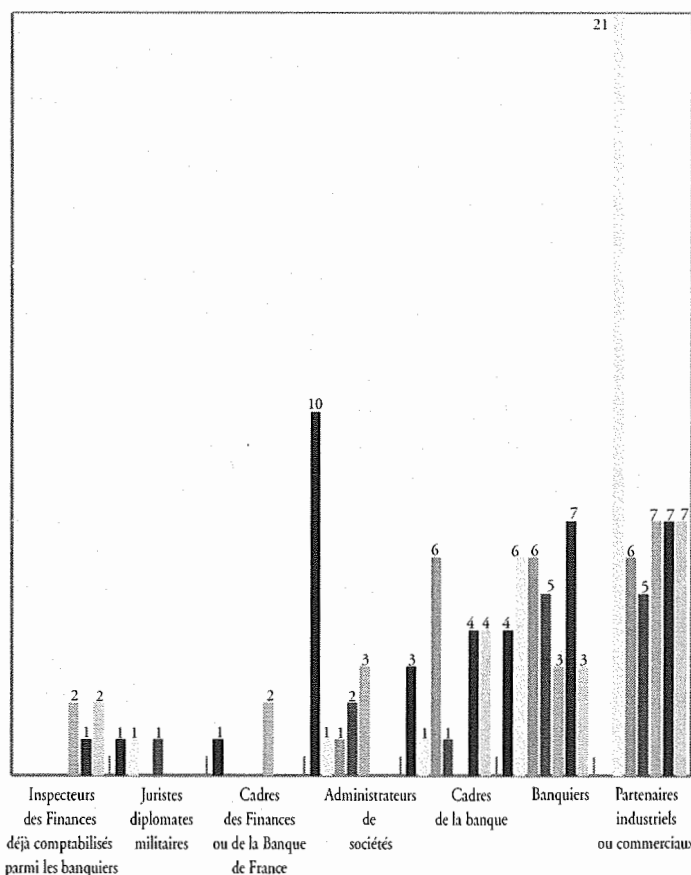
- Renauld ☉ Société nancéienne
- ▨ BAL jusqu'en 1928 ■ Banque du Rhin en 1919-1922
- ▩ Société alsacienne de CIC ■ Banque de Mulhouse ▨ Sogenal

b. Les banques des régions du Nord

Seul, dans le Nord, le Crédit du Nord s'identifie quasiment avec ses homologues de l'Est du pays tant les partenaires industriels et tertiaires se pressent au sein de son conseil d'administration, au nombre d'une vingtaine, soit près de trois fois plus par rapport à ses confrères locaux : c'est bien à cette époque une banque enracinée elle aussi dans son terroir. Tous ces établissements accueillent un nombre respectable de banquiers (entre trois et une demi-douzaine), soit des banquiers du cru qui symbolisent l'évolution de banques familiales vers un type de société plus ouverte, soit des émissaires des banques parisiennes (ou même belge pour la Banque générale du Nord), notamment à cause du partenariat entre le CIC et Dupont. A l'inverse, la banque Adam a perdu peu à peu son assise provinciale et n'accueille plus de partenaires économiques

locaux : elle a l'apparence d'une banque régionale, alors qu'elle n'est déjà plus qu'une ramification d'intérêts financiers parisiens.

Comme les banques alsaciennes, le Crédit du Nord est un havre pour les personnalités régionales et paraît lui aussi une sorte de coopérative bancaire pour les milieux d'affaires nordistes. Les industriels y constituent l'énorme majorité des administrateurs, et l'on y repère un seul banquier, Devilder, issu de la maison lilloise absorbée en 1913, avant l'entrée des trois Decroix ou Verley-Decroix après la fusion avec la Banque générale du Nord. Ils y forment une communauté économique informelle, comme dans les chambres de commerce ou leurs associations, et Eugène Motte père marque



Les administrateurs des banques des régions du Nord

- Adam ◻ Crédit du Nord
- ▨ BGN ■ Saint-Quentinoise de crédit
- ▨ Piérard ■ Dupont ▨ Scalbert depuis 1922

ainsi l'emprise du textile dans la région. Chaque place dispose quelque peu de ses personnalités afin de sceller l'unité autour de la banque, lieu de rencontre des diverses professions et cités. Lille est représentée par Albert Crespel, Pierre Thiriez-Wallaert, Julien Le Blan-Wallaert, gérant de Le Blan & Cie et président du Syndicat des filateurs et retordeurs de coton de Lille et environs, le cotonnier Georges Delebart puis son second Louis Dubrulle, administrateur délégué des Établissements Delebart-Mallet fils et président des Boulonneries de Thiant et de la Société métallurgique de l'Escaut, et Édouard Descamps, filateur de lin. Roubaix s'appuie sur Henry Glorieux-Fauchille, Léon Lefebvre (SA de Peignage), Georges Wattinne, négociant de la maison Wattinne-Bossut et président des Filatures d'Auchy-les-Hesdin, et Eugène Motte-Vanoutryve (le fils d'Eugène Motte), vice-président du Syndicats des peigneurs de laine. Tourcoing compte sur Jules Desurmont et Louis Tiberghien-Motte; Armentières figure au Conseil avec Louis Colombier, patron d'une filature et d'un tissage de lin à Houplines, au bord de la Lys, président du comité des fabricants de toile de lin et vice-président puis président de la chambre de commerce d'Armentières.

Enfin, des branches spécifiques obtiennent un siège : le sucre, avec Joseph Béghin (de Thumeries), le cuir, avec le tanneur Placide Peltreau (de Paris), la presse et l'imprimerie avec Gustave Dubar et Jean-Gustave Dubar, son fils et gendre d'Eugène Motte, directeurs de *L'Echo du Nord*, journal influent de la place, puis, après l'absorption de la Banque générale du Nord, le charbon, avec Gaston Catoire, président de l'Association charbonnière de Lille-Roubaix-Tourcoing et administrateur des Mines de Liévin. L'on remarquera l'absence de la métallurgie, de la chimie et, pendant longtemps, des mines, comme si les banques nationales avaient attiré vers elles les partenariats d'affaires avec l'industrie lourde tandis que le Crédit du Nord prenait figure de banque des dynasties locales.

Notons que certains administrateurs du Crédit du Nord se retrouvent au conseil d'administration de la plus petite Banque régionale du Nord, comme Eugène Motte et Jules Desurmont, accompagnés par Louis Leclercq-Masurel, de la maison Leclercq-Dupire de Roubaix, président de la banque, puis par Marcel Leclercq-Masurel, par Henry Caulliez, Joseph Pollet-Motte, en une pâle – par la quantité, non par la qualité des personnalités ainsi attirées – copie de la situation du Crédit du Nord. Par contre, à cause de ses origines mixtes – une association entre une banque locale, Verley-Decroix, et des banques européennes, la Société générale de Belgique, la BUP, l'Union des mines –, la Banque générale du Nord structure son Conseil de façon différente par rapport au Crédit du Nord. Les partenaires économiques sont trois fois moins nombreux qu'au Crédit du Nord, tandis que les banquiers y sont deux fois plus nombreux, qu'ils soient issus des branches Verley-Decroix ou des banques marraines : la société doit éviter de perturber l'harmonie de ses relations locales et préserver le capital informel qu'a constitué au fil des ans la famille Verley-Decroix : « M. Courcelle [un dirigeant de la BUP] a exprimé l'opinion que le nombre des administrateurs à désigner par MM. Verley-Decroix lui paraissait bien grand, mais je lui ai rappelé que c'est d'accord avec vous que

nous avons accepté de faire entrer dans le conseil d'administration les quatre membres du conseil de surveillance, en raison de l'influence que ces Messieurs possèdent à Lille et de l'importance qu'il y a à se les attacher dans l'intérêt de la nouvelle banque. C'est dans le même ordre d'idées et en vue de nous concilier les sympathies locales que nous avons insisté auprès de MM. Verley-Decroix pour qu'ils désignent l'un d'eux pour accepter la présidence »⁶⁰, confiée à Robert Decroix.

D'autre part, l'accès au Conseil récompense six cadres de l'établissement au lieu d'un seul au Crédit du Nord. La place lilloise est fortement représentée au conseil d'administration de la Banque générale du Nord, avec le négociant Gaston Catoire, président des Établissements Louis Nicolle, une filature de lin à Lomme, l'industriel Lucien Crépy-Saint-Léger, président du tribunal de commerce, Alfred Descamps, président de la chambre de commerce de Lille et vice-président des Mines de Lens, le négociant Georges Masquelier, vice-président de la chambre de commerce. L'industrie lourde accède au Conseil avec Ernest Cuvelette, administrateur-directeur général des Mines de Lens, vice-président du CCF et administrateur d'une huitaine d'entreprises (dont la CGE, Kuhlmann, l'Union des mines).

Chez Scalbert, de Lille elle aussi, les administrateurs issus du milieu des affaires ont du mal à dénicher une place dans un Conseil où se pressent les membres de la famille Scalbert... Si on scrute la situation de 1922, cinq Scalbert et un représentant du CIC laissent tout de même un fauteuil au président des Mines de Béthune (et aussi administrateur du CIC lui-même), Jean Plichon, à Alfred Breuvart, filateur linier d'Armentières, à Léon Thiriez (puis Robert Thiriez), industriel textile de Loos-les-Lille et administrateur des Mines de Béthune, à Paul Tiberghien, filateur et tisseur de laine à Tourcoing : chaque cité est bien sûr présente, et un homme des charbonnages y côtoie trois hommes du textile. Puis Dunkerque fait son apparition, en 1926, avec Félix Coquelle, négociant et président de la chambre de commerce de la cité portuaire. Cette moindre variété et richesse en notables reflète la pérennité de l'emprise familiale au sein d'une maison qui n'a pas accédé à la dimension acquise par le Crédit du Nord, mais qui entretient un renom historique considérable.

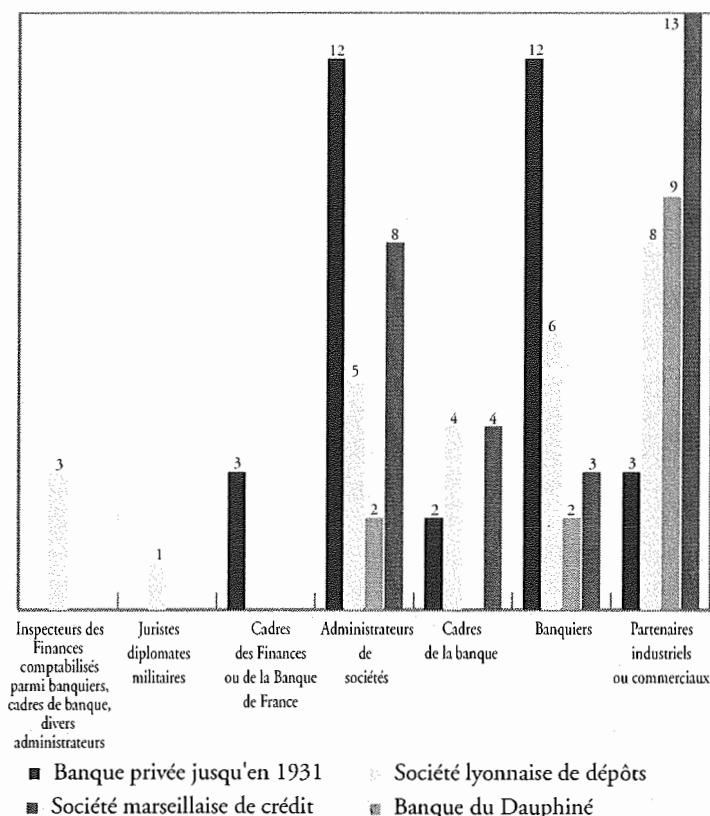
Chez sa consœur Dupont, de Valenciennes, la force de la famille est identique puisque, en 1921, cinq Dupont – anciens gérants de la firme familiale ou dirigeants du nouvel établissement souvent promu au Conseil – sont administrateurs : Paul Dupont, le père, lui-même fils du fondateur de la maison en 1819, président honoraire, qui décède en 1922 ; et ses fils : Paul Dupont junior, président de la chambre de commerce de Valenciennes, Louis Dupont, président des Mines de Vicoigne, Noeux & Drocourt et vice-président de l'Union syndicale des banquiers des départements, qui devient président de la banque en 1927, Henri Dupont, administrateur des Hauts-Fourneaux, forges & aciéries de Denain-Anzin, Étienne Dupont, administrateur-directeur de la banque. On trouve au Conseil Édouard Roth Le Gentil, banquier nordiste dont la maison de Cambrai⁶¹ a été absorbée par Dupont en 1909-1910, et son parent Charles Roth

Le Gentil, codirecteur de la banque jusqu'à sa promotion au CIC en 1931, et le délégué du CIC, Jacques de Vaux. Peu de places sont donc disponibles dans ce Conseil pour des personnalités extérieures; elles sont occupées par un représentant de l'industrie lourde, Louis Mercier, directeur général des Mines de Béthune, président des Aciéries de France et de Dyle-Bacalan, une firme de grosse métallurgie et chaudronnerie, que préside Dupont jusqu'à son décès en 1927, en tant que figure des milieux patronaux nationaux et en tant que représentant indirect du CIC, dont il est administrateur depuis 1919; par Maurice Dupas, un industriel de la malterie valenciennois, Paul Sirot, président des Boulonneries de Thiant, et par Maurice Vanlaer, président de la compagnie lilloise d'assurances sur la vie La Mondiale. Par la suite, sont admis au Conseil de la banque Dupont le président des Verreries & manufactures de glaces d'Aniche, Roger Drion, l'administrateur délégué des Verreries & bouteilles du Nord, Firmin Houtart, le président d'une grosse filature de lin de Lomme, Louis Nicolle⁶², dont le gendre est d'ailleurs Georges Dupont, tous trois en avril 1926, accompagnés par Louis Watel-Dehaynin, administrateur délégué de la Compagnie française d'éclairage & de chauffage par le gaz, firme parisienne proche du CIC, dont Watel-Dehaynin est d'ailleurs vice-président; c'est que la banque parisienne parraine de Dupont entend alors maintenir et même consolider le « crédit » de sa filleule en élargissant l'assise de son conseil d'administration : au patron issu des milieux d'affaires parisien – Watel-Dehaynin succède ainsi à Mercier – s'ajoutent de nouveaux patrons enracinés dans le terroir du Nord.

c. Les banques du Grand Sud-Est

Le profil commun aux grosses banques provinciales se dessine également dans le Grand Sud-Est : la Société marseillaise de crédit, la Banque du Dauphiné et la Société lyonnaise de dépôts entretiennent elles aussi un conseil d'administration bien enraciné dans leur terroir car ouvert à de nombreux partenaires économiques : treize à la Marseillaise, neuf et huit à la Banque du Dauphiné – dont le président, Paul Magnan, gérant des Papeteries de Vizille – et à la Société lyonnaise de dépôts. Les banquiers constituent un groupe étoffé dans le Conseil de cette dernière, qu'ils viennent de maisons de banque locales ou du CIC. La Société marseillaise de crédit et la Société lyonnaise de dépôts aiment bien promouvoir certains de leurs dirigeants au Conseil, ce qui traduit le fait que, dans ces maisons déjà importantes, l'expérience des anciens est exploitée après leur retraite de salariés par la participation aux comités et aux missions montés au sein des administrateurs.

Tandis que la Banque du Dauphiné s'ouvre peu au monde des administrateurs divers et des financiers et suit en cela la majorité des grandes banques provinciales, la Société lyonnaise et la Société marseillaise hébergent plusieurs d'entre eux. Cette catégorie d'administrateurs polyvalents se retrouve par contre fort nombreuse à la Banque privée : comme la banque Adam, cette banque lyonnaise est atypique et peine à faire souche dans un terroir géographique qu'elle cherche en fait à dépasser pour devenir, de



Les administrateurs des banques du Grand Sud-Est

même qu'Adam et la Banque d'Alsace-Lorraine, une banque plurirégionale. Parce que son actionariat a subi plusieurs inflexions – comme nous le verrons dans un autre chapitre –, elle a accueilli les représentants des diverses firmes bancaires ou financières qui y ont détenu une participation et qui se sont fait souvent représenter par des « administrateurs polyvalents » sans que ceux-ci puissent contribuer à resserrer l'intimité de cette banque avec ses partenaires quotidiens, d'où son instabilité fondamentale au niveau des hommes, de son image de marque et de son rayonnement, premier signe du destin de cette maison décevante, en tout cas ambiguë, car ni vraiment lyonnaise, ni vraiment nationale.

À part Louis Pradel, déclaré « fabricant de produits chimiques », son président, puis son fils Henry Pradel, peu de personnalités locales sont présentes au Conseil de la Banque privée : René Frachon, le verrier de Rive-de-Gier, est bien isolé : il est tout de même paradoxal qu'une banque de cette envergure ne se soit pas souciée de nouer des relations plus évidentes aux yeux du monde des affaires avec des personnalités régionales, ne serait-ce que pour donner confiance aux déposants provinciaux ou pour damer le pion à la Société lyonnaise de dépôts ou aux autres banques dans les provinces

où elle-même s'est établie. La province n'est en fait présente qu'à travers des banquiers locaux, tel Auguste Rondel, de la maison Robin-Rondel & Cie, ancêtre de la Banque privée, les Marseillais Joseph et Eugène Bonnasse, puisque la maison Bonnasse est intégrée pendant quelques années, et le Toulousain Richard Klehe parce que la banque Klehe est absorbée.

L'on doit reconnaître que nulle personnalité un peu forte et bien informée des affaires ne vient bousculer la quiétude de la direction et de ses commanditaires successifs, qui peuvent mener la banque à leur guise. C'est qu'il ne faut pas négliger le fait que si, dans les banques provinciales, le conseil d'administration regorge de notables plutôt accaparés hors de la banque par leur profession, ils se soucient néanmoins du devenir de la maison parce qu'ils y engagent leur renom et, surtout, l'on ne peut faire admettre n'importe quel engagement ou financement qui sortirait du champ d'activité de la banque à des patrons lucides car formés aux réalités des affaires. Or l'existence de ce grand nombre (douze) d'administrateurs divers explique que la banque ne dispose pas vraiment d'un conseil d'administration qui soit aussi un conseil de surveillance : le prince Poniatowski, Edgar Saint-Paul de Sinçay (administrateur délégué de la Société des sels gemmes et houilles de la Russie méridionale, fonction plutôt détendue désormais...), le baron Gustave de Taube, le comte Le Bourdais des Touches, Louis de Rosière, etc. font partie des administrateurs polyvalents qui circulent dans le monde des conseils d'administration ; Guiot, représentant de Paribas, le baron Reille, Bouilloux-Lafont, Louis Michel, sont rejoints par le couple de financiers Henri Bauer et Charles Marchal (1927) qui prend le contrôle réel de la banque, même si des hommes de finance viennent leur servir de caution, avec Félix Berthelot, ancien trésorier général d'Alsace-Lorraine et ancien régent de la Banque de France, Joseph Hubert, un directeur honoraire de la Banque de France, et Léopold Cachet, ex-directeur de la succursale de Lyon de la Banque de France – sans pouvoir d'ailleurs enrayer la dérive et la chute finale de cette banque en 1931...

Par contre, la Société lyonnaise de dépôts s'arc-boute sur la place lyonnaise et confirme son intimité avec le monde des affaires local : C. Cabaud, président de la firme de négoce de gros de produits métallurgiques Descours & Cabaud, J. Coignet, président de la Société des produits chimiques Coignet, des Houillères de Montrambert et de la chambre de commerce de Lyon, Henri Damour, président de Gaz de Lyon et vice-président des Omnibus & tramways de Lyon et de la Compagnie générale de navigation HPLM, Auguste Isaac, ancien président de la chambre de commerce, président des Mines de Roche la Molière & Firminy, François Férier, fabricant de soieries, président du Syndicat des fabricants de soieries de Lyon, membre de la chambre de commerce, François Dabran, président de la Caisse d'épargne du Rhône, puis, après la reprise de la Banque privée dans le Sud-Est, Maurice Chabrières, négociant à Marseille, et Lucien Frachon, le maître verrier de la Loire, également administrateur de Pechiney.

Les petits banquiers locaux siègent au Conseil de la Société lyonnaise de dépôts, car ils travaillent en coopération avec la grosse banque pluridépartementale : Ferdinand Guérin, de la maison de banque locale Veuve Guérin & fils (et président des Usines franco-russes), C. Saint-Olive, de la banque Saint-Olive, minuscule mais influente au sein des patrimoines locaux, et Marcel Bié, « le chef d'une ancienne et estimée maison de banque de notre place »⁶³ et président du Syndicat lyonnais de la banque et de la Bourse. Comme plusieurs grands établissements de crédit parisiens, la Société lyonnaise de dépôts sait promouvoir ses cadres dirigeants; ils sont de deux sortes : des salariés émérites, comme Kimmerling, Thomas et Allizon, anciens directeurs, ou Waldmann, ancien sous-directeur devenu ensuite agent de change; des membres de la famille Riboud, car l'héritage du père fondateur de la maison est entretenu grâce à une dynastie de banquiers salariés et administrateurs. Si Antoine Riboud, notabilité locale, a quitté la présidence qu'il a exercée de 1894 à 1914 et reste longtemps administrateur avant de décéder en 1933, son fils Camille Riboud – sous-directeur de la banque – devient administrateur, vice-président en 1928 et, à quarante-quatre ans, président en 1930 jusqu'en 1939 : « Par son vieux nom lyonnais, par la haute situation sociale de sa famille dans notre cité, par ses attaches profondes avec notre société »⁶⁴, il consolide le « crédit » de la Société lyonnaise de dépôts.

Le conseil de surveillance de la Banque du Dauphiné est quant à lui riche en partenaires économiques locaux (une dizaine) : une figure y est Aimé Bouchayer, administrateur délégué de Bouchayer-Viallet, la grosse firme d'électrotechnique, puis son fils Jean; le minotier Armand, l'ingénieur hydraulique Ducrest, de Neyret-Brenier & Cie, Magnan puis Peyron, des Papeteries de Vizille, etc. marquent la diversité de l'industrialisation d'un département qui alimente en industriels les conseils d'administration de toutes les banques du cru, comme la Banque de l'Isère ou Charpenay : le Conseil de cette dernière est, en 1923, un florilège de l'industrie iséroise avec les deux notables que sont Joseph Merceron-Vicat, administrateur délégué des cimenteries Vicat, et André Navarre, administrateur délégué des Papeteries Navarre, accompagnés par Xavier Dalberto (dirigeant d'une firme de travaux publics) et les industriels Marius Perriol, Pierre Experton et Marius Blanchet.

À la Société marseillaise de crédit, l'industrie et le tertiaire s'équilibrent parmi la douzaine de partenaires économiques qui figurent au Conseil. Parmi les figures locales apparaissent ainsi Frédéric Bohn, le président de la Compagnie française de l'Afrique occidentale, le négociant Périclès Zarifi, de Zarifi & fils, puis son fils Théodore, les armateurs Paul Cyprien-Fabre et Paul Paquet, Alfred Oppermann, président de Gaz & électricité de Marseille. L'industrie délègue Faustin Jouet-Pastré, administrateur délégué des Forges et chantiers de la Méditerranée (de La Seyne), Paul Fournier, gérant de la stéarinerie L. Félix Fournier. Mais la richesse du milieu d'affaires phocéén a permis l'émergence d'une strate de « capitalistes », d'hommes d'affaires administrateurs de plusieurs firmes et capables de constituer le liant personnel entre les diverses firmes; aussi

le Conseil de la Société marseillaise de crédit accueille-t-il plusieurs d'entre eux, comme Alexandre Bergasse, Fernand Devise – utile par « ses nombreuses relations et l'influence dont il jouit dans le monde des affaires »⁶⁵ – ou Édouard de Cazalet. L'on sent que cette banque a su s'affirmer quelque peu comme un agent fédérateur⁶⁶ d'un capitalisme bien désireux d'afficher son autonomie par rapport aux réseaux de pouvoir parisiens et capable d'alimenter en notables et personnalités le conseil d'administration de la banque régionale, qui ne recourt qu'à un seul « horsain », Camille Krantz, président de la Compagnie d'électricité de l'Ouest parisien et de la Société d'éclairage, chauffage et force motrice.

d. Les banques du Grand Ouest

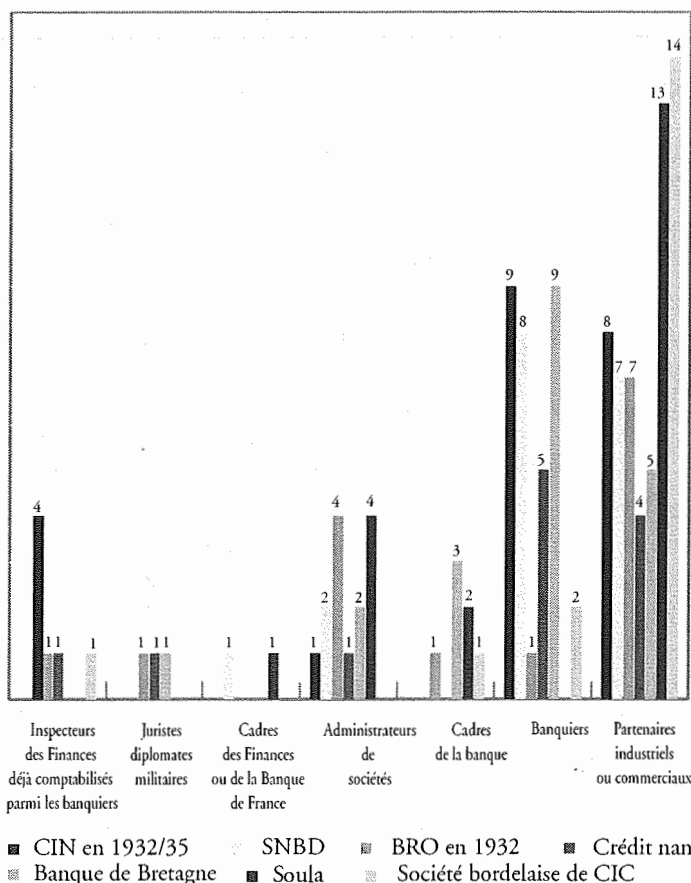
Les banques de la façade atlantique s'épanouissent au sein de la communauté des affaires de leur place : leur conseil d'administration n'accueille guère d'hommes qui ne soient banquiers ou partenaires économiques. Outre les délégués du CIC chez plusieurs d'entre elles, les banquiers sont les anciens gérants des maisons absorbées et l'on aime à promouvoir quelques dirigeants dont les compétences continuent d'être mises en valeur. D'autre part, ce sont des banques proches d'activités portuaires ou des industriels et commerçants de la métropole régionale ; aussi leur Conseil fourmille-t-il de patrons d'entreprises locales.

Le meilleur exemple en est la Société bordelaise de crédit dont le Conseil est le reflet des notabilités du Port de la Lune : les négociants en vin Daniel Guestier (administrateur en 1885-1928) puis son fils Daniel (1930-1960), Christian Cruse (1929-1972), Georges Lagarde (1907-1921), Daniel Dollfus (1919-1943), gendre de Harry Johnston, de la maison Johnston ; les négociants avec l'outre-mer Louis Léon (1898-1921), Jean Segrestaa (1902-1941), Alphonse Denis (1909-1928), de Denis frères, spécialiste de l'Indochine, puis Étienne Denis (1928-1951) et les trois commerçants avec l'Afrique que sont Pascal Buhan (1898-1930), de Buhan & Teisseire, Paul Maurel (1919-1942), de Maurel frères, et Philippe Chalès (1935-1971), président de Maurel & Prom à partir de 1937, le rhumier Edmond Besse (1895-1922), de Besse neveux & Cabrol jeune. Isolés dans ce monde du négoce, le polytechnicien et industriel Pierre Desse (1932-1967), patron d'une firme de construction métallique, et l'industriel de la morue Paul Magne (1912-1930) peuvent rêver d'exotisme et du grand large en fréquentant un tel Conseil.

Ces patrons sont presque tous des personnalités professionnelles car on en retrouve beaucoup au tribunal ou à la chambre de commerce : neuf sont juges et sept siègent à la Chambre en 1919-1920 ; sept sont juges et six membres de la Chambre en 1930-1932. La composition du conseil d'administration de la Société bordelaise de CIC ne prouve pas seulement son enracinement dans le milieu des entreprises girondin : elle consacre aussi la pleine réussite d'une banque désormais flambeau du capitalisme du Port de la Lune ; l'établissement encore étriqué et incertain des années 1880-1890 est devenu un pilier de l'économie locale. Son Conseil s'ajoute donc aux multiples lieux de

la sociabilité de la bourgeoisie bordelaise, comme le constate la Banque de France qui note qu'elle « jouit d'un excellent crédit. Presque tous les membres de son Conseil font partie de la chambre de commerce et du Conseil de la succursale de la Banque de France [...]. Son Conseil est composé des personnalités les plus en vue du monde des affaires de Bordeaux, parmi elles quatre administrateurs de la succursale [...], des personnalités très riches et très honorables »⁶⁷.

La banque rivale Soula, qui se crée en 1924 – avant d'être absorbée par sa concurrente en 1942 – ne pouvait que transposer ce modèle, d'autant plus qu'elle a été créée par des hommes d'affaires locaux désireux d'obtenir plus de facilités de crédit. L'outremer avec Vézia, Ballande, gros négociant en Nouvelle-Calédonie, le négoce du vin, avec Delor, Ginestet, Blanchy, celui du rhum avec Bardinet, le négoce du bois et l'industrie des résineux, avec Maydiou, le négoce des denrées tropicales, avec Touton, patron d'une importante firme de cacao, figurent ainsi au Conseil de cette banque Soula.



Les administrateurs des banques régionales dans le Grand Ouest

Semblablement, le Conseil du Crédit havrais regorge de négociants, mais dans d'autres branches, essentiellement le coton (Thieullent, Masquelier, Lamotte, Hauser), le transit (Genestal, également importateur de grains), etc. En amont, l'on peut remarquer que, dans un premier temps, le Conseil du Comptoir d'escompte de Rouen manque sérieusement de prestige : outre des membres des familles des dirigeants ou ceux-ci eux-mêmes (A. de Rothiacob, le président délégué, descendant de la branche dont un ancêtre avait épousé la fille du cofondateur de la banque; A. Le Picard, descendant de la lignée ayant animé la maison au XIX^e siècle), peu de noms notoires si ce n'est celui d'un président de la chambre de commerce, M. Desmots, ou un gros négociant, O. du Boullay. Ce n'est qu'après une grave crise, due à la chute de la société de ce dernier, que le Comptoir d'escompte de Rouen, qui tente de redresser son « crédit », enrichit en 1930 son Conseil de grands noms du monde des affaires local, avec Adrien Bisset, administrateur délégué de la firme chimique normande Bozel-Maletra, Paul Lefebvre, un entrepreneur de travaux publics, René Rousselin-Légrand, un industriel du textile, William Clamageran, un gros transitaire, Paul Guilbert, un négociant, etc.

Plus au sud, le Crédit nantais mobilise l'industrie et le tertiaire : le conservateur Maurice Amieux, son collègue de Concarneau Jules Bonduelle, Guillet de la Brosse, président des Ateliers & chantiers de Bretagne et de la Société générale d'armement, Eugène Pergeline, président de la Société des chargeurs de l'Ouest et de la Société nantaise de navigation à vapeur, et ancien président de la chambre de commerce, le négociant en tissus et patron d'un grand magasin de textiles Ganuchaud, etc. Plus en amont du Val de la Loire, la Banque régionale de l'Ouest ne dispose pas d'un terroir industriel et commercial équivalent. Mais « le Conseil comprend dix personnalités de la région, toutes honorablement cotées, membres des chambre de commerce ou administrateurs de nos comptoirs, possédant des situations bien assurées »⁶⁸, dont Léon Renard, administrateur directeur puis président de la Chocolaterie Poulain, à Blois, Maurice Berger, le président de la chambre de commerce, et plusieurs industriels d'un renom local.

De façon originale enfin, la Banque de Bretagne, qui, par ailleurs, manquait d'industriels d'envergure pour animer son conseil d'administration – on y trouve ainsi deux minotiers –, a préféré loger en son Conseil plusieurs banquiers dont elle a repris les maisons au fil des années ou qu'elle utilise comme correspondants, ce qui explique le nombre important de ceux-ci (neuf), soit presque autant qu'au Crédit industriel de Normandie qui, en 1932, a fédéré plusieurs banques et repris lui aussi certains de leurs représentants traditionnels.

Avec pragmatisme, la banque provinciale constitue son conseil d'administration en reflet de ses courants d'affaires ; mais elle recherche aussi une légitimité au travers de cette composition : en accueillant les grands patrons de sa région, de sa place, des notables éminents qu'on peut retrouver à la chambre de commerce, au comité d'escompte de la succursale de la Banque de France, au conseil d'administration de la Caisse d'épargne ou de la Banque populaire, et dans les sociétés de pensée (Société industrielle de Mulhouse, sociétés philanthropiques, etc.), elle proclame son enracinement

dans les profondeurs du capitalisme régional. Elle obtient son brevet de légitimité car elle apparaît aux yeux des clients, des déposants, des PME, comme une excroissance et un outil de la communauté entrepreneuriale et capitaliste.

Elle est portée par sa puissance, ses traditions et son modernisme, elle s'identifie à elle et, *in fine*, son « crédit » rejaillit sur elle et consolide sa pérennité. Elle semble alors quelque peu la « coopérative bancaire » de ce monde capitaliste départemental ou régional, inscrite dans un tissu de solidarités qui abrite dans ses replis la cueillette des affaires, qu'il lui procure et qui, par sa solidité, peut flotter au vent et faire d'elle le porte-drapeau de l'esprit entrepreneurial local, en pôle de la circulation de l'argent au sein d'un circuit court bénéfique au développement régional.

C. Relations et cooptation : les banques parisiennes

Face à ces banques provinciales qui privilégient l'enracinement dans leur terroir et les liens avec leurs partenaires économiques, co-surveillants de la bonne marche de la banque de leur communauté d'affaires, les grands établissements parisiens offrent une diversité bien plus large, qui révèlent des traditions, un mode de vie, une histoire, une culture d'entreprise, au travers de la conception qui préside à la composition du conseil d'administration.

a. Les partenaires économiques et banquiers des banques d'affaires

Paradoxalement, une banque d'affaires telle que Paribas accueille peu de partenaires économiques dans son conseil d'administration, certainement parce qu'elle en a trop pour devoir choisir des administrateurs parmi eux ou plutôt parce que leur présence en son Conseil lui est inutile pour asseoir son « crédit » : contrairement à une banque de dépôts, elle n'a pas besoin de séduire ou de rassurer des centaines de milliers de déposants et d'épargnants. Comme son métier est précisément d'entretenir des myriades de relations d'affaires, il ne lui est pas nécessaire de s'en créer par le biais d'une invitation à participer à son Conseil. Gaston Griolet, membre du comité de direction puis vice-président des Chemins de fer du Nord⁶⁹, du groupe Rothschild, Delaunay-Belleville, patron de sa firme de construction automobile, Fouret, dirigeant de Hachette, Ernest Mercier (1935), dirigeant de la Compagnie française des pétroles, de la Lyonnaise des eaux, de l'Union d'électricité, rejoint ainsi le Conseil de Paribas. La BUP semble tenir à peu près le même raisonnement puisqu'elle ne dispose que d'une poignée de partenaires économiques parmi ses administrateurs : Henry Darcy, président du Comité des Houillères de France et de la Confédération générale du patronat français, A. Fournier, directeur général de Schneider, Humbert de Wendel, tous les trois à partir de 1919, et Eugène Schneider, élu en 1920.

Par contre, alors que Paribas ne compte parmi les siens que quatre banquiers, Hély d'Oissel, de la Société générale, Stern, Lehideux et Moreau (venu de la Banque de

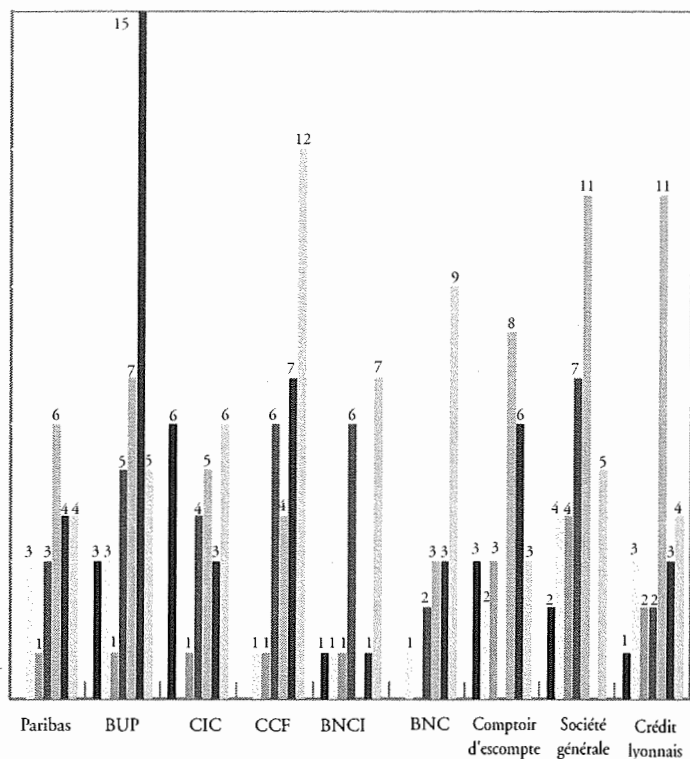
France), la BUP en regroupe une quinzaine parce que les gérants des maisons de Haute Banque et l'associé belge (avec Jadot, Callens) se font naturellement représenter au Conseil : Bonzon, administrateur du Crédit lyonnais, puis G. Bungener, sont des banquiers mais ne font pas le nombre face aux membres de la Haute Banque : Jules Exbrayat (Demachy), Frédéric Mallet, Jacques Feray, tous deux pour Mallet, Georges Heine, André de Neuflyze, Philippe Vernes, Pierre Mirabaud, William d'Eichthal, Robert d'Eichthal, tous trois pour Mirabaud, Maurice Hottinguer.

b. Les partenaires économiques des banques de dépôts

Parmi les banques de dépôts, chacune offre un visage particulier, notamment en ce qui concerne les partenaires économiques : ils sont très nombreux au CCF, qui aime à s'imbiber de relations d'affaires pour faire fructifier son métier de banque d'entreprises : A. Thiriez (1919), de la maison lillois Thiriez père & fils, Donat-Agache (1924), président de Kuhlmann et de la Société de Pérenchies (et administrateur des Chemins de fer du Nord et des Mines d'Anzin), « ami et important client »⁷⁰, Ernest Cuvelette, administrateur-directeur général des Mines de Lens, vice-président des Forges & aciéries du Nord-Est, président du Groupement des houillères du Nord et du Pas-de-Calais (nommé vice-président du CCF en 1925), reprennent le flambeau nordiste laissé par Albert Motte et Caulliez, décédés auparavant.

Les liens avec l'industrie nationale sont consacrés : en 1926 est coopté Georges Siegfried, président des Grands Moulins de Corbeil, qui devient président du CCF ; en 1928 entrent au Conseil deux représentants de la grande industrie, Jacques Level, vice-président délégué de Pechiney, et Pierre Azaria, vice-président délégué de la Compagnie générale d'électricité, « qui sont déjà des amis éprouvés »⁷¹, « tous deux amis de longue date de notre société » ; Level « était le trait d'union entre notre société et les affaires importantes dont il était président ou administrateur »⁷². Ils sont suivis en 1929 par H.E. Boyer, le président de Rhône-Poulenc, « un ami de longue date de notre banque »⁷³, et Ernest Mercier, administrateur délégué de l'Union d'électricité. Au même moment, l'absorption de la Banque de Mulhouse ouvre la voie à des administrateurs venus d'Alsace : Jean Lantz, l'ancien président de la banque absorbée, Daniel Mieg, son ancien vice-président et président de la Société industrielle de Mulhouse, tous deux administrateurs de nombreuses sociétés textiles ou électriques alsaciennes, Ernest Thierry-Mieg, président de Dollfus-Mieg ; il faudrait leur ajouter Lucien Estrine, « haute personnalité sur la place de Marseille »⁷⁴

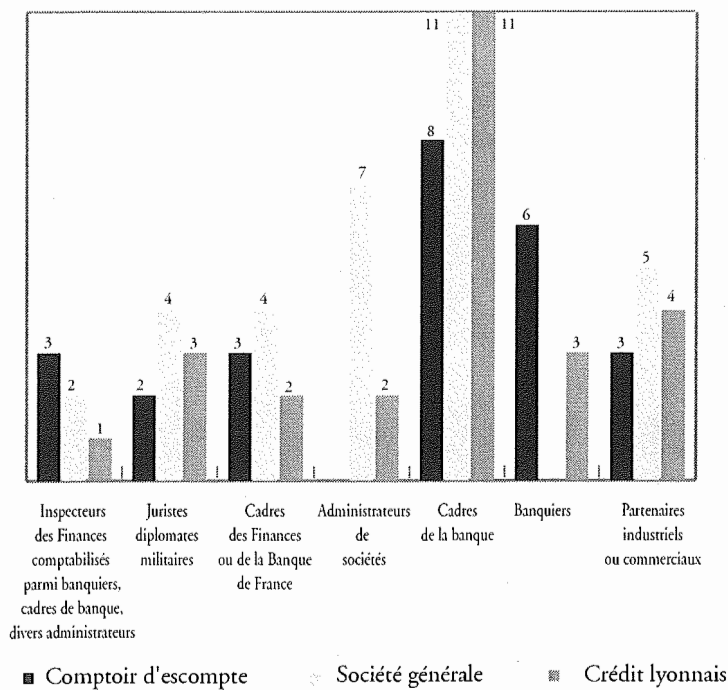
Une douzaine de ces partenaires économiques figurent au Conseil du CCF, soit un peu plus qu'à la BNC. En effet, celle-ci a cherché à mener deux stratégies de front, la banque des particuliers et la banque d'entreprise, et cet appel à des partenaires économiques constitue une invitation lancée au monde des affaires pour qu'il lui ouvre sa porte et dessert l'emprise des grands établissements de crédit du XIX^e siècle ; en outre, sa fusion avec la Banque française pour le commerce & l'industrie a agrégé à son Conseil des administrateurs issus de cette banque d'affaires.



Les administrateurs des banques parisiennes

- Inspecteurs des Finances déjà comptabilisés parmi les banquiers, les cadres de la banque ou les divers administrateurs
- ▨ Juristes, diplomates, militaires
- ▩ Cadres des Finances ou de la Banque de France
- ▧ Administrateurs de sociétés
- ▦ Cadres de la banque
- Banquiers
- ▨ Partenaires industriels ou commerciaux

André Vincent dirige les Forges & aciéries de Firminy et le Comptoir Lyon-Alemand, Pierre Richemond, personnalité dotée d'un vaste rayonnement interprofessionnel, est le vice-président de Japy et de l'UCPMI, firme sidérurgique lorraine, à Hagondange, mais il préside en sus le Paris-Orléans et Bozel-Maetra; dans la lignée de la banque fondatrice, le Comptoir d'escompte de Mulhouse, Jules Siegfried entretient la tradition d'une présence forte de la banque au Havre et dans les milieux cotonniers, tout comme Paul Lederlin, de la Blanchisserie & teinturerie de Thaon, marque les liens avec les Vosges du textile. L'Alsace des fondateurs reste représentée par Gustave Favre, l'ancien président du Comptoir d'escompte de Mulhouse et président de la Filature de laine peignée Schwartz, de Mulhouse, par Léon Dardel, directeur de la Société alsacienne de constructions mécaniques, par Arnold Seyrig, gérant de la SA d'industrie cotonnière. L'extension de la clientèle est confirmée par



Les administrateurs
des trois grandes
banques de dépôts en
1919-1935

l'arrivée de nouveaux administrateurs, comme Alfred Pacquement, « ancien client et ami de la BNC »⁷⁵, Albert Aupetit, l'un des dirigeants du groupe Boussac, André Bernheim, dirigeant de la Soie artificielle.

Tout à la fin de son existence, la communauté des affaires délègue à la BNC trois administrateurs de renom pour tenter de rehausser le « crédit » de la banque; Loucheur « a estimé que la situation de la BNC serait renforcée si l'on faisait entrer dans le Conseil un groupe d'industriels très importants, connus du public et prouvant l'impression qu'il y aurait dans le Conseil un apport nouveau d'expérience et de sagesse »⁷⁶; « nous avons songé à renforcer notre Conseil par la nomination de plusieurs administrateurs appartenant à la Grande Industrie »⁷⁷. « Pour soutenir son prestige et pour répondre aux attaques qui commençaient à se manifester, la BNC obtint le secours de personnalités particulièrement en vue dans le monde de l'industrie »⁷⁸ : trois grands dirigeants apparaissent alors, avec Alexandre Dreux, président des Forges & aciéries de Longwy, Louis Marlio, administrateur délégué de Pechiney, vice-président des Chemins de fer de l'Est, et le baron Pétiet, président de l'UCPMI et de la firme d'automobiles Ariès, accompagnés de deux administrateurs polyvalents, René Bernheim, administrateur du Comptoir des textiles artificiels, du groupe Gillet, et Jean Grailly, président et administrateur de sociétés.

Le successeur de la BNC, la BNCI, s'entoure dès l'abord de partenaires destinés à lui procurer le « crédit » nécessaire : Charles Baudry, de la Filature de Cernay, et Dominique de Dietrich maintiennent l'enracinement dans l'Est ; Louis Bréguet (aéronautique), Émile Segard (textile du Nord), Nicolat Grillet, administrateur délégué de Rhône-Poulenc, accompagné par un assureur, Raymond Mazel, directeur général des assurances L'Aigle, Le Soleil et de la Compagnie générale de réassurances – nous l'avons mis dans la catégorie des hommes de banque et finance – marquent la volonté du jeune établissement de renouer avec un métier sain de banque d'entreprise.

Paradoxalement, le sage CIC a cherché à marquer son désir d'être une grande banque d'escompte en appelant à son Conseil une demi-douzaine de dirigeants d'entreprise : Bonnardel, homme d'affaires lyonnais d'envergure internationale, président de Huta-Bankowa, des Forges de la Kama, de la Compagnie générale de navigation HPLM et de Gaz de Lyon, Jean Plichon, un ingénieur devenu vice-président puis président des Mines de Béthune, L. Dubrujeaud, ancien président de la Chambre de commerce de Paris, F. Monvoisin, vice-président de la Compagnie française des métaux et administrateur du CIC pendant un demi-siècle, Louis Mercier, directeur général des Mines de Béthune et président des Acières de France (1919-1926), Louis Watel-Dehaynin, vice-président de la Société d'éclairage, chauffage & force motrice, qui doit démissionner en 1933 pour « consacrer tout son temps à la gestion d'entreprises industrielles importantes ».

Les partenaires économiques sont relativement peu nombreux à la Société générale, pourtant bien ancrée dans son métier de banque d'entreprise. Paul Nicou, administrateur délégué des Acières de Micheville, Dujardin-Beaumetz, ingénieur, Édouard Dupuis, président de la société métallurgique Montbard-Aulnoye, de la Société française des constructions Babcock & Wilcox et administrateur de sept autres firmes, Ernest Déjardin-Verkinder, président des Mines d'Aniche (et administrateur du PLM, de la Compagnie générale transatlantique, etc.) et surtout Théodore Laurent, des Forges & aciéries Marine-Homécourt, vice-président du Comité des forges, « dont la présence dans votre Conseil resserre les liens de votre établissement avec des industries amies »⁷⁹. De même, le CNEP n'a guère cherché à s'appuyer sur des personnalités du monde des affaires : Camille Krantz (1900-1925), président de la Société d'éclairage, chauffage & force motrice, Joseph Naud, président des Forges & aciéries Denain-Anzin, Edme Sommier, président de la Raffinerie Sommier (sucre), tous deux cooptés en 1919, sans que l'établissement ne déniche ensuite de nouveaux partenaires économiques pour les rejoindre à son Conseil.

Le Crédit lyonnais n'est guère plus riche en capitaines d'industrie comme si son renom lui suffisait pour séduire la clientèle d'affaires ou comme s'il ne voulait pas paraître inféodé à des cercles industriels afin de préserver sa liberté d'action. En fait, il s'agit plus pour la banque d'entretenir sa tradition de grande banque du Centre-Est, avec Eugène Schneider (administrateur de 1920 à sa mort en 1942), avec deux Gillet,

de la famille renommée d'industriels lyonnais (chimie, textiles chimiques) : Joseph Gillet, vice-président, puis Charles Gillet, et avec Ennemond Morel, « l'un des chefs de la maison Chabrières, Morel & Cie »⁸⁰, de la soierie lyonnaise.

c. Les administrateurs des professions de banque ou de finance

Les professions bancaires et boursières ne séduisent pas les grandes banques : tandis que la Société générale qui n'en accueille aucun, le Crédit lyonnais et la BNC n'en comptent que trois en leur conseil d'administration : le Crédit lyonnais ne dispose que de Roger Lehideux, de G. Goy – que nous classons parmi les banquiers parce qu'il préside la Banque française et italienne pour l'Amérique du Sud et la Banque franco-chinoise pour le commerce et l'industrie, mais que l'on pourrait également placer parmi les administrateurs polyvalents – et de Masson, un agent de change parisien. Le CIC héberge (depuis 1924) Desforges, le collègue qui préside la Société nancéienne, partenaire historique de la banque, le banquier du Nord Dupont, à la tête d'une maison filleule, et Henri de Montplanet, que nous classons ici parce qu'il préside les Compagnies d'assurances La Providence. La BNC compte peu de banquiers dans son conseil d'administration ; ce sont ceux que lui a légués la Banque française pour le commerce & l'industrie : Henri Bousquet, venu de la maison Bousquet-Günzburg, petite banque d'affaires internationaliste d'avant-guerre, René Boudon, qui présidait la BFCI, et Maurice Devies qui l'animait, mais ils pourraient aussi bien figurer parmi les administrateurs polyvalents.

Inversement, le conseil d'administration du CCF est bien pourvu en banquiers : sept au lieu de trois ; outre Trincaud La Tour, qui représente le monde des affaires girondins après l'absorption de la Banque de Bordeaux, et le baron Jean Davillier, qui est issu du monde de la Haute Banque parisienne, ce sont bien sûr les banquiers suisses fondateurs, parrains et partenaires de la maison qui se pressent au Conseil ; Benjamin Rossier, l'administrateur délégué, Léopold Dubois, président de la Société de banque suisse et son successeur en 1928 Max Staehelin, Auguste Morel, administrateur délégué de la Banque commerciale de Bâle, Albert Koechlin, président de la Banque commerciale de Bâle⁸¹, son frère Maurice Koechlin, longtemps vice-président, représentant de la Banque commerciale de Bâle.

De façon surprenante, mais certainement fondée sur une tradition historique scellée à l'époque où l'établissement était une sorte de caisse d'escompte du monde du négoce parisien, le conseil d'administration du CNEP réunit plusieurs représentants de la Haute Banque : Alfred Bechmann, de la maison Heine ; Jameson et Hottinguer, de la maison Hottinguer : Hottinguer « s'est toujours montré l'ami du Comptoir, et, en 1908, il consacra cette amitié en désignant son neveu et associé, Robert Jameson, au choix de notre Conseil »⁸². Jules Rostand et Charles Cambeport représentent quant à eux la banque provinciale marseillaise et lyonnaise, mais peuvent aussi être classés parmi les administrateurs polyvalents car ils cumulent

plusieurs fauteuils ; Rostand préside ainsi la Compagnie générale française de tramways et la Compagnie des compteurs & matériel d'usines à gaz : « Il veillait jalousement sur les rapports de clientèle des sociétés où il exerçait son influence et les groupait autour de notre maison. »⁸³

Enfin, parce que le CNEP et la Banque de l'Indochine ont toujours eu des liens privilégiés, le dirigeant de cette dernière, Stanislas Simon, figure à son Conseil depuis 1919. Les banquiers présents au conseil d'administration de Paribas expriment la collaboration avec des confrères (Hély d'Oissel, de la Société générale), la proximité vis-à-vis de maisons de Haute Banque (Roger Lehideux, Edgar Stern) ou le recours à une compétence, avec Moreau, directeur général de la Banque de l'Algérie, gouverneur de la Banque de France, qui devient vice-président de Paribas en 1930 et président en 1931.

d. Les administrateurs polyvalents

D'autre part, beaucoup de banques parisiennes ont recours aux « administrateurs polyvalents », que l'on peut aussi classer dans la catégorie des « administrateurs professionnels », ceux dont la profession est d'être administrateur... Environ trente-cinq globalement, ils sont peu nombreux à Paribas (trois), au Crédit lyonnais (deux), au CNEP (aucun), à la BNC (deux), mais assez présents ailleurs : sept à la Société générale, six à la BNCI, six au CCF, quatre au CIC, cinq à la BUP. On les voit dans de nombreux conseils cumuler les postes, en rentiers des tantièmes et des jetons de présence. Ce sont de grands propriétaires, des aristocrates dont la stature foncière, immobilière et financière donne du « chic » à un Conseil et du prestige à la banque, des industriels retraités qui achèvent leur carrière en faisant bénéficier un établissement de leur sagesse, de leur compétence dans la surveillance des comptes, et surtout de leur disponibilité puisqu'ils ne sont pas accaparés par leur métier et peuvent s'adonner à des tâches de contrôle ou d'administration – signer les actions ou les obligations, par exemple – qui constituent un aspect important de la fonction d'administrateur.

En outre, ils présentent l'intérêt d'être certainement plutôt respectueux des choix et du mode de gestion des dirigeants, et de renforcer la majorité naturelle qui entoure le président ou plus rarement, en cas de besoin, comme à la BUP dans les années trente, consolide le groupe des actionnaires de référence ou de contrôle. Enfin, en poussant l'analyse plus loin, l'on pourrait prétendre que ces rentiers des tantièmes représentent en quelque sorte la masse des actionnaires de la banque ; certainement bien nantis eux-mêmes, dotés d'un portefeuille de valeurs mobilières confortable, ils ont dû se constituer une « ligne » d'actions de l'établissement dont ils sont administrateurs et ainsi, par leur présence au Conseil, ils peuvent passer pour être les délégués implicites de la communauté des copropriétaires de la société...

La Société générale recourt largement à ces administrateurs polyvalents, leviers de ses relations d'affaires dans le monde de la finance ou de l'industrie. « Nous avons jugé utile de

nous adjoindre plusieurs représentants de la grande industrie [car] vous avez sanctionné nos vues sur l'importance pour notre pays et pour nous-mêmes du mouvement de renaissance industrielle de la France »⁸⁴ : André Bénac, proche de Paribas dont il est administrateur, est ainsi un truchement fort utile depuis de longues années; Bouillat, un polytechnicien ancien officier d'artillerie (administrateur de la Compagnie des chemins de fer portugais), Jacques Bourget, un juriste (Compagnie générale des omnibus de Paris), Gouin (Batignolles), Joseph de Sessevalle (Commentry-Fourchambault-Decazeville), Georges Lemarquais (promu vice-président; administrateur de la Compagnie générale d'électricité), J.C. Charpentier (Crédit mobilier français), Pierre Déjardin-Verkinder (Forges & aciéries de Denain-Anzin) ou Adrien de Fourtou (Métropolitain de Paris, Société financière et industrielle des chemins de fer, Banque franco-japonaise) détiennent un fauteuil au moins dans le conseil d'administration d'une firme industrielle. Le CCF réunit des administrateurs divers sur lesquels nous avons il est vrai peu de renseignements, tels Maurice Gorgeu, administrateur de nombreuses firmes, Auguste Duplan, également administrateur de trois sociétés, Adolphe Salles, ingénieur et administrateur de la banque depuis sa création en 1894, président jusqu'à son décès en 1923, E.-L. Roussy et le comte Gautier-Vignal, tous en place en 1919.

Le Crédit mobilier français, en fait mal ancré dans le monde des affaires face à ses consœurs Paribas et BUP, s'entoure de notabilités à particule : le marquis de Créqui-Montfort, le baron Jacques de Gunzburg, le comte d'Ormesson, le comte de Charnières, le comte de Bourbon-Musset, le marquis de Ganay, sans toutefois que cette Cour ne lui ait servi de levier pour accéder au niveau des grandes maisons d'envergure, quelles que soient les apparences. La jeune BNCI a fait appel à quelques personnalités émérites afin d'asseoir son renom encore tremblotant, comme Raoul de Girard de Charbonnières, Jacques de Rohan-Chabot, Hippolyte Mignot-Mahon, aux côtés d'Édouard Imbs, etc., tous présents dans plusieurs firmes.

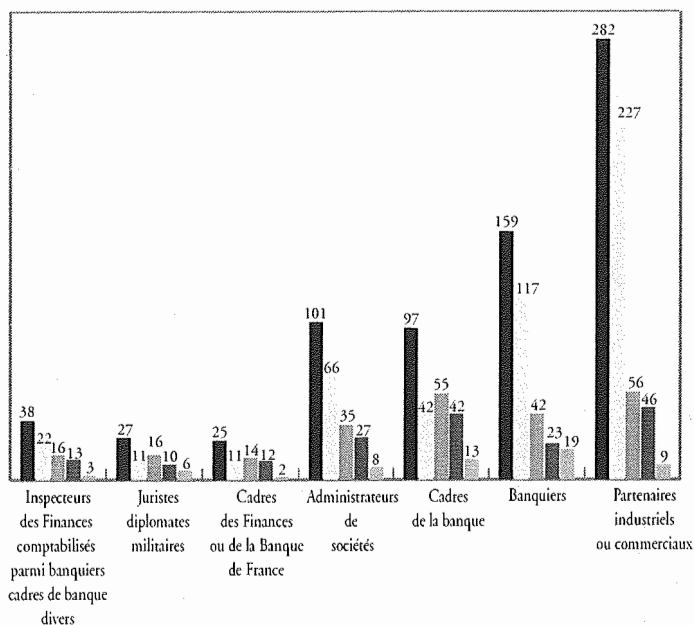
Par contre, la prestigieuse Paribas ne dispose finalement que du comte Pillet-Will (il siège dans une quinzaine de Conseils...) pour agrémenter son Conseil, complété par les deux financiers que sont Dervillé et Bénac... Le Crédit lyonnais n'en a guère besoin non plus puisqu'il n'accueille qu'une figure de l'*establishment* aristocratique, le comte Melchior de Vogüé, mais il est aussi le gendre de Brincard... Il est accompagné par un haut fonctionnaire qui a su s'assurer une reconversion profitable, Paul Tirard, administrateur de plus d'une quinzaine de sociétés, de la BUP et du Crédit lyonnais, et président de la Compagnie des chemins de fer du Midi. La BNC, avec Olivier Sainsère et Jean Grailly, recourt légèrement à ce genre d'administrateurs; mais Boudon, Devies et Bousquet, que nous avons classés parmi les banquiers en raison de leurs fonctions à la Banque française pour le commerce & l'industrie, pourraient tout aussi bien s'insérer dans ce groupe des administrateurs polyvalents, car il est toujours délicat de distinguer l'animateur d'une banque d'affaires, un financier, un brasseur d'affaires, de ces hommes présents dans de nombreuses firmes, au carnet d'adresses fort riche, et servant de lubrifiant aux relations d'affaires.

Au CIC, ces administrateurs polyvalents ne sont au total que quatre, et leur profil est révélateur de leur statut ou de leur « condition » : ce sont des descendants de dirigeants de la banque ou de personnalités qui ont été liées de près à son histoire, comme si les affinités elles-mêmes se transmettaient au sein de dynasties de compagnons de route bancaires ; Christian de Montplanet évoque le grand président du CIC, Albert de Montplanet, et siège au conseil des Charbonnages du Tonkin et de La Foncière-transports ; Henri Thélier est le petit-fils d'un ancien administrateur et neveu de Léon Thélier, ancien administrateur lui aussi, et est administrateur des Mines de houille de Marles puis vice-président des compagnies d'assurances La France et président des Charbonnages du Tonkin ; Amédée Gay est le fils d'un ancien président ; Édouard Dutey-Harisppe, censeur et petit-fils de censeur, est administrateur des Chemins de fer de l'Est ; Thélier devient même vice-président du CIC en 1927 puis son président en 1931-1935. A la marge, l'on pourrait leur ajouter Desvoux II, fils d'un ancien vice-président, qui semble être un ancien général et obtient plusieurs postes d'administrateur dans les filiales régionales du groupe.

e. La promotion au Conseil des cadres dirigeants

Une évidence saute aux yeux : les dirigeants des grands établissements de crédit sont souvent surveillés par d'anciens dirigeants de grands établissements de crédit... L'on peut être étonné de l'importance du nombre de cadres retraités qui sont passés au Conseil : le Crédit lyonnais et la Société générale (avec onze chacun), le CNEP (huit), la BUP (sept) et Paribas (six) sont les lieux privilégiés d'une telle autoreproduction, car le CCF (quatre), la BNC (trois) et la Banque nationale pour le commerce & l'industrie (un seul, mais la société vient d'être créée et n'allait tout de même pas pas récupérer les cadres qui avaient mené la BNC à la liquidation...) ne sont pas adeptes d'un tel système de cooptation interne. Cinq de ces grands établissements favorisent ainsi l'accès au Conseil de leurs dirigeants ; c'est la récompense légitime d'une carrière dévouée ; mais c'est surtout la mise en valeur d'une compétence aigüe pour l'exercice des multiples tâches de surveillance, de vérification, que nous avons analysées dans la section précédente. « Il a été d'usage constant d'appeler à siéger dans le Conseil quelques-uns des directeurs qui, cessant leurs fonctions actives, apportaient ainsi au Conseil le précieux concours de leur expérience approfondie des services et du personnel »⁸⁵, rappelle la Société générale.

Ces retraités frappés par la limite d'âge sont disponibles mais encore verts et peuvent donc consacrer plusieurs journées de leur semaine à animer les comités permanents (comité de direction ou Bureau, comités techniques) et à assumer des missions ponctuelles tout en conservant des fonctions d'administrateur dans des firmes filiales ou partenaires. Une explication plausible réside dans le désir de disposer, par ce biais supplémentaire, d'un groupe d'administrateurs de toute confiance⁸⁶, fidèles entre les fidèles, vieilliss sous le harnais d'une maison qui a bâti leur carrière brillante et envers laquelle ils montrent une reconnaissance durable. Le contrôle du Conseil est ainsi renforcé au cas

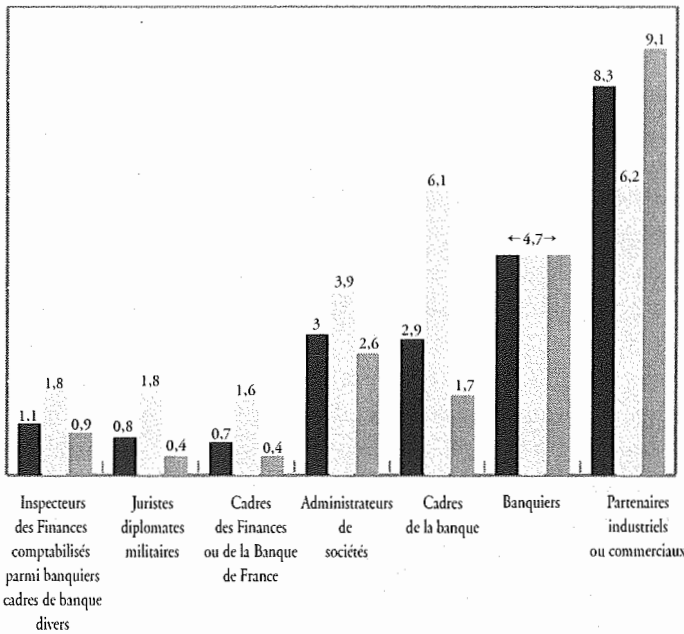


Les administrateurs des banques : synthèse

- Total banques
- Total banques régionales
- ▨ Total banques parisiennes
- ▤ Total banques de dépôts
- ▥ Total banques d'affaires

où quelques divisions internes surgiraient à propos du choix d'une stratégie, d'une alliance ou d'un dirigeant; ce sont des alliés sûrs du président et du directeur général.

Les banques de dépôts donneraient ainsi parfois en quelque sorte l'impression de vivre en vase clos... Le CNEP promeut au Conseil sept de ses cadres, qu'ils soient issus d'une longue carrière en son sein par promotion interne (Alexis Rostand, Paul Boyer, Edgar Llewelyn, Maurice Lewandowski, Calixte Carraby) ou qu'ils aient bénéficié d'une ascension accélérée après une carrière dans la haute Fonction publique (Charles Farnier, Alexandre Céliér). La Société générale entretient également un vivier de dirigeants pour alimenter son Conseil : Paul Petit (de 1913 jusqu'en 1933), Génébrias de Fredaigue (coopté en 1919), Ludovic de Villèle (en 1921), Henry Poirier (en 1922), Paul Brière (en 1927), Charles Dubreuilh (en 1928), Edmond Taffineau (en 1932), voient ainsi leur carrière couronnée. Chez elle, le directeur général accède au Conseil de façon systématique à l'achèvement de sa carrière : Dorizon en avait bénéficié en 1913, André Homberg le confirme en vingt en devenant aussitôt vice-président, imité en 1926 par son successeur Simon, en 1932 par le successeur de celui-ci, Léon Leblanc, et plus tard par Pierre de Mouÿ au printemps 1936. Précisons que Dorizon, qui n'est guère âgé (il a la soixantaine dans les années 1920), ne fait plus d'apparition dans le



Les administrateurs des banques : moyennes par type de banque

- Moyenne des 25 banques régionales
- Moyenne des 9 banques parisiennes
- Moyenne des 34 banques

cercle des affaires de la Société générale, après la rupture imposée par les tensions politiques en 1913-1914.

Le Crédit lyonnais choisit aussi ses cadres dirigeants, et le recrutement interne des administrateurs y est une constante : Escoffier⁸⁷ (1910-1923), Émile Béthenod, Joseph Rosselli, l'ancien patron des agences étrangères pendant trente ans, André Madinier, ancien directeur du groupe d'agences lyonnaises, vice-président en 1923, Edmond Fabre-Luce, directeur général en 1905-1907, le baron Brincard lui-même, tous en place en 1918, Paul Platet (1919), ancien directeur du siège central, qui devient vice-président en 1928, Alfred Brouty (1924), ancien directeur du siège central, Lucien Rolland d'Estape (1927), ingénieur-conseil qui devient administrateur dans dix-sept firmes, Louis Macé (1927), ancien directeur des agences régionales puis départementales. Le CIC a séduit des inspecteurs des Finances en ajoutant à leurs fonctions exécutives la consécration de son Conseil, selon une tradition créée par Albert de Montplenet, venu présider la banque à sa retraite des Finances : Charles Georges-Picot, Joseph Deschamp, Edmond Lebée enfin, tous trois anciens directeurs, deviennent ainsi administrateurs, comme leurs collègues Desvaux I, non sorti de l'administration des Finances, ancien directeur devenu vice-président (jusqu'à son décès en 1920), et de La Fontaine, cadre en 1885-1902, ancien secrétaire général, et administrateur en 1902-1925.

En comparaison, le CCF a promu peu de cadres ; trois d'entre eux sont en fait les patrons de maisons de banque provinciales qu'il a absorbées (Aynard, à Lyon ; De Trincaud, Soula, Latour-Banque de Bordeaux ; Audoly à Nice) et qu'il a incorporées dans son Conseil : Francisque Aynard, Albert Soula et Audoly. Le seul dirigeant parisien à devenir administrateur est Henri Gunthert, le directeur général, en 1931 ; c'est que la banque conserve finalement une pratique traditionnelle selon laquelle les banquiers fondateurs et parrains, représentants des propriétaires, qu'ils appartiennent au monde des banques ou des épargnants, se sentent investis de la mission de surveillance des dirigeants, en une séparation implicite entre les deux pouvoirs. Ces banquiers, talentueux, n'ont guère besoin des compétences des anciens dirigeants pour exercer leur fonction de vigie. La BNC ne dispose pas d'une ancienneté telle qu'elle puisse construire une stratégie de promotion interne, d'autant plus qu'elle s'effondre prématurément ; mais elle conduit au Conseil l'ancien directeur de la succursale du Comptoir d'escompte de Mulhouse au Havre puis de Paris, dont elle a fait son directeur, Paul Valayer ; le directeur général du Comptoir d'escompte de Mulhouse, Eugène Raval, accède au Conseil de la nouvelle BNC en 1913 et y devient administrateur délégué puis président en 1914-1922 ; Maurice L'Épine, ancien dirigeant de la Banque française pour le commerce & l'industrie, devient l'un des administrateurs clés de la BNC.

Dans le même temps, les banques d'affaires ne rechignent pas à se garantir des fidélités solides en promouvant elles aussi leurs cadres dirigeants. A la BUP, le cas le plus illustre est celui de François-Marsal, administrateur en 1919-1931, entre deux élans politiques, mais Villars, Lion, Bavière, directeur général qui entre au Conseil en 1929 après sa retraite, Courcelle et Luquet passent aussi du pouvoir exécutif au conseil d'administration. Le conseil d'administration de Paribas est un havre d'anciens dirigeants : le président Noetzelin, Edmond Moret, Turretini, directeur général en 1908-1915, devenu vice-président, J.H. Thors, Jules Rein (en 1926), Jacques Kulp, lui aussi vice-président, et Louis Wibratte (1935).

D. Des administrateurs hors de la sphère publique

Si l'on dresse un bilan de ces analyses, une constatation s'impose : l'économie libérale bancaire ne repose pas, au niveau des responsables suprêmes des banques et des délégués des copropriétaires, sur des hommes issus du secteur public. L'on peut même être étonné du faible pourcentage des inspecteurs des Finances au sein de notre échantillon : nous avons comptabilisé 38 « présences » simultanées (dont 22 dans les banques régionales), mais il faut préciser que nombre d'entre eux sont présents à plusieurs reprises. C'est le cas notamment au sein du groupe constitué par le CIC et ses banques filiales ou filleules : Albert de Montplanet, Joseph Deschamp, président en 1935, Charles Georges-Picot, puis, dans les années trente, Edmond Lebée – ainsi que Thierry

de Valleuil, directeur adjoint envoyé au Conseil de la Société toulousaine de CIC –, cumulent les postes d'administrateurs en tant que délégués de la maison mère, ce qui fausse cette évaluation.

Ils sont accompagnés dans cette mouvance par Pierre Desforges, inspecteur des Finances, mais surtout président de la Société nancéienne et administrateur du CIC, et par Maxime Renaudin, administrateur du CIC en 1918, ainsi que par Jacques Guérin de Vaux qui, lui aussi ancien inspecteur des Finances, n'a pas appartenu à la direction du CIC, dont il est simplement censeur, mais qui semble avoir été mobilisé pour le représenter dans plusieurs filiales (Crédit de l'Ouest, qu'il préside à partir de 1924, Crédit nantais, Dupont, Scalbert, Banque franco-polonaise), et par Armand de Matharel qui se retrouve administrateur de la Société bordelaise de CIC⁸⁸ : le seul ensemble informel du CIC voit ainsi circuler dans ses divers conseils d'administration neuf inspecteurs des Finances en 1919-1935!

On peut leur ajouter José Ariès, administrateur délégué de la banque Renauld, Étienne Chauvy⁸⁹, inspecteur des Finances qui devient l'administrateur délégué du Crédit mobilier français en 1924 et administrateur de la BUP en 1932 après la fusion. Le CNEP loge dans son Conseil des inspecteurs des Finances qui sont d'anciens dirigeants (Farnier, Céliér) ou une personnalité à qui il souhaite seulement confier des fonctions approfondies de surveillance et de suivi des affaires de la banque tout en mettant à profit son réseau de relations, Jean Parmentier, qui devient administrateur en 1929 – « son appui fut particulièrement efficace auprès des sociétés clientes ou qui le devinrent grâce à ses soins »⁹⁰ - tandis que Stanislas Simon, de la Banque de l'Indochine, est invité au titre de partenaire d'affaires – en sus de deux hommes non issus de l'inspection des Finances, Gaston Lem, ancien trésorier payeur général, régent et sous-gouverneur de la Banque de France, et Paul Ernest-Picard, ancien sous-gouverneur de la Banque de France et directeur de la Banque d'Algérie, auquel on peut rattacher André Luquet, ancien conseiller d'État, directeur du Trésor et gouverneur de la Banque de France, qui préside le Crédit mobilier français, ainsi que, au CCF, deux personnalités financières qui sont recrutées au Conseil, A. Delatour, ancien conseiller d'État et directeur général de la Caisse des dépôts (élu en 1925) et Georges Pallain (1921), l'ancien gouverneur de la Banque de France.

À la BUP, l'on ne trouve au conseil que trois inspecteurs des Finances : Sergent, le président, Joseph Courcelle et Pierre Schweisguth, puis, dans les années 1930, Chauvy, tandis que Paribas reste longtemps fermée à cette strate d'administrateurs, mis à part Bénac, administrateur polyvalent qui est pendant des lustres son ambassadeur dans les affaires internationales, avant qu'elle fasse appel à Moreau, inspecteur des Finances qui dispose d'un bagage d'expérience acquis dans des institutions déléguées d'une mission de service public, la Banque de l'Algérie et la Banque de France ; il est épaulé par un technicien de la finance, Charles Rist, le professeur d'économie politique renommé, qui lui apporte « l'autorité qu'il s'est acquise, comme

LA RÉPUBLIQUE ET LA HAUTE BANQUE

FONCTIONNAIRES ET CONSEILS D'ADMINISTRATION

La présence du préfet de police Louis Lépine au conseil d'administration de la Compagnie de Suez (présence déterminée par des circonstances que nous aurons lieu d'exposer un jour ou l'autre) est un scandale sur lequel l'*Action française* ne cesse d'insister. Ce scandale est éclatant mais il ne doit pas empêcher d'en voir d'autres : celui que présentent, par exemple, ces ambassadeurs comme M. Crozier, pour qui le protocole et la diplomatie ne sont que l'antichambre des grandes sociétés financières.

Encore ce scandale-là est-il venu à la connaissance du public, surpris et choqué que les titulaires de si hautes charges d'intérêt national les troquent, sans attendre l'âge de la retraite, contre de lucratives situations dans les établissements de crédit. D'autres cas, moins illustres, mais en très grand nombre, et qui n'en sont pas moins connus que de très peu de personnes, prouvent que les administrations de la République et la Haute Banque sont devenues deux vases étroitement communicants.

Nous n'en finirions pas si nous voulions établir une liste complète de tous les fonctionnaires évadés de la bureaucratie et qui occupent les postes les plus enviés des sociétés financières, où ils servent de lien entre leurs anciens patrons et les nouveaux, en sorte que l'on peut dire que finance et République ont les mêmes cadres. Il est bon de remarquer, d'ailleurs, que ces favorisés sont presque tous d'anciens chefs de cabinet de ministres ; c'est-à-dire ce qu'on peut appeler des fonctionnaires à carrière politique.

Citerons-nous M. Bénac, de la Banque de Paris et des Pays-Bas, du chemin de fer d'Orléans, etc ?... M. Bénac fut chef de cabinet des Raynal et des Rouvier, ce qui est tout dire. Il a été directeur du mouvement général des fonds au ministère des finances, poste qui met son titulaire en contact direct avec le monde de la finance. M. Bénac s'était fait là de belles relations.

Un autre chef de cabinet de Rouvier, M. Moreau, n'a pas fait non plus une vi-

laine carrière. Il dirige, à présent, la Banque de l'Algérie.

Signalons qu'à l'heure actuelle, de vives convoitises sont allumées dans le haut personnel administratif. Deux grandes directions, celle de la Banque de France, par la nomination possible du gouverneur Pallain à une ambassade, et celle du Crédit Foncier, par le départ du gouverneur Morel, sont sur le point d'être vacantes. De plus, au mois d'août, le premier président de la Cour des Comptes, M. Hérault, sera atteint par la limite d'âge. D'où la perspective d'un vaste mouvement qui donne la fièvre au haut personnel administratif.

Un des candidats les plus sérieux à la succession de M. Pallain est M. Privat-Deschanel, directeur général de la comptabilité publique, et ancien chef de cabinet de Joseph Caillaux. A défaut de la Banque de France, M. Privat-Deschanel entretrait volontiers au service de toute autre banque privée. Sauf erreur, il s'est chargé déjà de contrôler la comptabilité des grands magasins du Louvre (Leygues et Cie).

Un autre candidat à la Banque de France eût été M. Delatour, dont l'*Action française* a déjà parlé et montré l'esprit de famille si développé. Il paraît que ces révélations auraient eu pour conséquence de ne faire attribuer à M. Delatour que le Crédit foncier, dont il ne voudrait pas, car, pour ce rôle, il se méfie de ses capacités à juste titre. Il préférerait, faute de la Banque, la Cour des Comptes.

Le directeur général des contributions directes, Bloch, irait, par ce chassé-croisé, à la Caisse des dépôts, tandis que le directeur des contributions indirectes, Louis Martin, ancien chef de cabinet de Caillaux, protégé de Loubet, aurait des chances pour la Banque de France.

Enfin, M. Payelle, ancien chef de cabinet de M. Poincaré, M. Courtin, frère du magistrat de ce nom, ancien chef de cabinet de M. Cocheru, seraient encore sur la liste des candidats. On parle encore de M. Miriel, directeur du mouvement général des Fonds, ancien chef de cabinet de M. Caillaux, comme d'un fonctionnaire désireux d'entrer dans quelque établissement de crédit.

Comme on le voit, ces hauts fonctionnaires du régime mettent sur le même plan la République et la Finance. Seraient-ils indifférents à la République ? Ou bien estimeraient-ils que Finance et République, c'est la même chose ? Les deux hypothèses se valent, mais ne détruisent pas notre équation fondamentale que démocratie égale ploutocratie.

Jean COTTERET

Bloc-Notes Parisien

Diplomatie, Politique et Finances

A propos de l'entrée de M. Ph. Crozier
au conseil d'administration de
la Société Générale

M. Philippe Crozier vient, comme le *Gaulois* l'a annoncé l'autre jour, d'abandonner son poste d'ambassadeur de France à Vienne. Une de nos grandes Sociétés financières, la Société Générale, a immédiatement saisi cette occasion pour offrir à l'ambassadeur retraité de faire partie de son conseil d'administration, qui compte déjà une très intéressante réunion d'intelligences et d'activités. Et, avant-hier, l'assemblée générale a ratifié ce choix. M. Philippe Crozier devient ainsi le collègue de MM. Hély d'Oissel, Déjardin-Verkinder, Bénac, Maxime Duval, comte René de Matharel, de Sainte-Anne, de Sessevalle, et des autres financiers que j'oublie sans doute, financiers dont la réputation n'est plus à faire et à qui la Société Générale doit, sous la haute direction de M. Dorizon, sa constance et croissante prospérité.

La diplomatie et la finance ont plus de rapports entre elles qu'on ne peut le croire au premier abord. Un ambassadeur n'est plus aujourd'hui seulement un envoyé d'une puissance auprès d'un autre souverain, un représentant chargé de négocier pour son pays des intérêts politiques sous un aspect mystérieux. La lutte des peuples s'est en grande partie transportée sur le terrain économique. Il est donc tout naturel qu'un ambassadeur soit tout porté pour s'occuper de questions financières. Mieux encore : un diplomate comme M. Philippe Crozier a eu l'occasion, dans les postes successifs qu'il a remplis à l'étranger, de s'occuper des intérêts de la France vis-à-vis de ces diverses nations ; il s'est conquis de précieuses amitiés ou tout au moins d'intéressantes relations auxquelles il pourra faire appel dans ses nouvelles fonctions. Par là son utilité devient évidente dans le conseil d'administration d'une grande maison de banque comme la Société Générale.

En acceptant le poste qui lui a été ainsi offert, M. Crozier vient d'augmenter la liste des diplomates qui ont quitté la carrière pour apporter les conseils de leur haute expérience au monde financier ou à la haute industrie. Il trouvera des collègues, tels que le baron Alphonse de Courcel, ancien ambassadeur à Berlin et à Londres, qui est président du conseil d'administration de la Compagnie d'Orléans ; le marquis de Reverseaux, ancien ambassadeur à Vienne, membre de la Banque de l'Union Parisienne ; M. René Miller, ancien résident général de Tunisie, membre du conseil de la Compagnie des Omnibus de Paris ; le comte d'Ormesson, ancien chef du protocole, entré au conseil de la Compagnie Générale Parisienne de tramways ; M. Paul Doumer, qui fut gouverneur général de l'Indo-Chine et est maintenant président du conseil d'administration de la Compagnie Générale d'Électricité ; d'autres noms encore appartenant au monde de la diplomatie m'échappent sans nul doute.

Mais il n'y a pas que des ambassadeurs qui émigrent dans les grandes Sociétés financières. Je citais le nom de M. Paul Doumer ; ceci m'amènera à parler d'anciens ministres, actuellement députés ou sénateurs, qui ont été appelés à siéger dans d'importants conseils d'administration. M. Eugène Etienne, vice-président de la Chambre, ancien ministre de la guerre, de l'intérieur, etc., n'est-il pas président de la Compagnie des Omnibus de Paris ? M. André Lebon, ancien ministre des colonies, n'est-il pas président du conseil de la Compagnie des Messageries maritimes ?

Mais ce ne sont pas seulement d'anciens ministres qui figurent ainsi parmi les conseils d'administration ; il y a aussi des députés et des sénateurs. Parmi les membres de la Chambre des députés, je relève les noms de : M. René Brice, président de la Société Générale des Chemins de fer économiques et administrateur du Crédit Lyonnais (M. René Brice est député d'Ille-et-Vilaine) ; M. Edouard Aynard, député du Rhône, est régent de la Banque de France ; M. Joseph Caillaux, le dernier président du conseil des ministres, député de la Sarthe, est président du Crédit Foncier Argentin et du Crédit Foncier Egyptien ; le baron Reille, député du Tarn, est membre du conseil d'administration des Mines et Forges d'Alsais ; M. Fleury-Ravarin, député du Rhône, préside la Société des Ateliers et Chantiers de France ; M. Maurice Binder, l'aimable député des Champs-Élysées, fait partie du conseil des Omnibus de Paris.

Les sénateurs ne sont pas moins nombreux. Je cite, entre autres, M. Emile de Marcère, un de nos derniers sénateurs inamovibles, qui fait partie du conseil de la Société de matériel de chemins de fer ; M. Marcel Saint-Germain, sénateur d'Oran, est à la tête de plusieurs conseils d'administration de Sociétés industrielles africaines ; M. Mézières, le vénérable président de l'Association des journalistes parisiens, membre de l'Académie française, sénateur de Meurthe-et-Moselle, est administrateur du Crédit Foncier et président de trois Compagnies d'assurances, l'Urbaine et la Seine, l'Urbaine-Incendie et l'Urbaine-Vic. M. Mir, sénateur de l'Aude, siège à côté de M. Mézières, au Crédit Foncier.

Les anciens députés et les anciens sénateurs utilisent leur dévouement à la chose publique au profit d'institutions financières ou de chemins de fer. M. Anatole Leroy-Beaulieu fait partie du conseil des Chemins de fer portugais ; M. Eugène Motte prête son activité à des Sociétés de crédit du Nord ; M. Lionel Laroze s'occupe des intérêts de la Foncière-Incendie, Compagnie d'assurances ; le vicomte Bartsillot est membre du conseil du Port de Salonique ; M. Eugène Schneider fait partie du conseil de la Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée ; M. Gotteron, ancien sénateur, administre l'Abeille, Société d'assurances.

Quant aux anciens préfets, ils abondent à la tête des Sociétés financières. Il y a même des préfets en activité ; c'est ainsi que M. Lépine, notre préfet de police parisien, a été, il y a deux ans, nommé membre du conseil d'administration du Canal de Suez. Mais, parmi les préfets en retraite, je peux citer les noms de MM. Abel Combarieu, ancien préfet de l'Ain, ancien secrétaire général de la présidence de la république, actuellement conseiller d'Etat et administrateur des Chemins de fer de président de la Société du Gaz de Paris ; d'Eichtal, administrateur de la Banque de l'Algérie ; M. Bonnefoy-Soubour, préfet honoraire, administrateur du Crédit foncier ; M. Léon Renault, ancien préfet de police, administrateur de la Compagnie des bateaux parisiens.

L'Institut est représenté par MM. Adolphe Carnot, président de la Société du Gaz de Paris ; d'Eichtal, administrateur des Chemins de fer du Midi ; le prince d'Arrenberg, président de la Compagnie de Suez ; Xavier Charmes, administrateur de l'Orléans, M. Thureau-Dangin, de l'Académie française, est administrateur des Manufactures de glaces de Saint-Gobain, Chauny et Cirey, qui préside son confrère le marquis de Vogüé.

L'armée et la marine fournissent aussi leur contingent. C'est ainsi que le général Mathieu est administrateur des Chemins de fer du Midi, que le général Sébert administre la Compagnie des Forges et Chantiers de la Méditerranée. Dans le conseil d'administration des Chemins de fer de Madrid à Saragosse, je relève le nom de l'amiral Duperré ; dans le conseil de la Compagnie Générale Transatlantique, le nom de l'amiral Humann ; dans le conseil de la Société du Port de Salonique, le nom de l'amiral Cauber.

Bref, M. Crozier est un nouvel exemple de la formation que peuvent donner les carrières publiques pour les affaires financières, industrielles ou commerciales, où il faut souvent les mêmes aptitudes et les mêmes connaissances pour les faire prospérer.

expert financier, dans les milieux internationaux »⁹¹ comme conseiller d'États étrangers et comme sous-gouverneur de la Banque de France. Le Crédit lyonnais a fait appel en 1917-1932 à Roger de TrégoMAIN, polytechnicien et inspecteur des Finances devenu directeur du Trésor et sous-gouverneur du Crédit foncier, qui siège aussi à la Banque de l'Indochine, au Crédit foncier et au Crédit national et, bien sûr, plus tard, à Clément Moret, élu en 1935 et promu vice-président en 1936 (jusqu'à son décès en 1943). D'anciens inspecteurs des Finances devenus dirigeants de la Société générale parviennent à la retraite et à son Conseil, comme André Homberg et Joseph Simon et, bien avant lui, le président Guernaut, tandis que Fourtoul vient de la Cour des comptes et que Borduge ne reste administrateur que quelques mois avant de partir présider la Banque de l'Indochine.

L'on ne relève peu de diplomates ou de militaires : les banques ne sont pas des académies où viendraient briller des hauts fonctionnaires retraités en mal de mondanités. Certes, l'on peut recenser une brochette de personnages illustres de la République ou de l'appareil d'État : Philippe Crozier, l'ancien ambassadeur en Autriche-Hongrie, reste administrateur de la Société générale dans l'entre-deux-guerres ; le diplomate Maurice Paléologue devient administrateur du Crédit mobilier français en 1924 (puis de la BUP) ; Paul Tirard accède au Conseil de la BUP en 1927 et à celui du Crédit lyonnais en 1932 ; Jules Cambon à celui de Paribas en 1920 (il en devient vice-président en 1922 et président en 1930) tout comme Jacques Seydoux en 1927.

Toutefois, l'addition de ces cas ne débouche pas sur un nombre important ; on dénombre deux douzaines d'inspecteurs des Finances dans ces conseils d'administration bancaires en 1919-1935 – avec trente-trois sièges dans les banques que nous avons étudiées – et une petite dizaine de hauts fonctionnaires (Conseil d'État, comme Pierre Laroze, ancien secrétaire général du Conseil d'État et gouverneur du Crédit foncier, élu administrateur au Crédit lyonnais en 1929, Cour des comptes, Finances) ou de dirigeants de la Banque de France, accompagnés par un demi-douzaine seulement de diplomates. Les articles⁹² de 1912 qui croyaient discerner une irruption massive des hauts fonctionnaires dans les conseils d'administration bancaires sont détrompés, et l'économie bancaire reste bien ancrée dans la sphère libérale, y compris par le recrutement des administrateurs, où les anciens hauts fonctionnaires sont finalement très minoritaires.

Au bout du compte, les responsables suprêmes des banques des années 1919-1935 s'inscrivent dans quatre groupes : les partenaires économiques marquent l'enracinement des établissements dans leur terroir provincial ou sur leur place, leur désir d'étayer leur « crédit » par l'appel à des figures du capitalisme, leur volonté de tisser des relations d'affaires intimes. Près de trois centaines d'administrateurs de ce groupe (282) – mais il y a des redondances, étant donné le cumul des postes établi par certains – ont été ainsi repérés dans le conseil d'administration des trente-quatre banques

analysées, ce qui est un vivier remarquable. Un second groupe est constitué de banquiers (159 postes occupés mais avec des redondances en ce qui concerne les hommes eux-mêmes) : propriétaires venus de l'étranger (Société générale de Belgique), issus des maisons de Haute Banque ou délégués par la banque maison mère ou marraine (généralement le CIC, mais aussi la BUP), personnalités héritées de banques absorbées, etc. Une communauté de trois cinquantaines de banquiers est ainsi mobilisée dans les 34 banques, mais, là aussi, les redondances sont multiples ; la centaine est en tout cas un nombre que l'on peut retenir.

Finalement, le troisième groupe, celui des administrateurs professionnels ou polyvalents, est moins important que nous le supposions (101 postes occupés, avec quelques chevauchements). Ce sont des outils maniés par des banquiers (le CIC, la BUP, parfois) ou des financiers (Bauer et Marchal, notamment) pour s'assurer le contrôle de banques provinciales plurirégionales. L'on détecte ainsi à plusieurs reprises l'entrée et/ou la sortie du couple François-Marsal/de la Rochefoucauld quand une participation de la BUP s'esquisse ou se défait. Une poignée de tels administrateurs accompagnent Bauer et Marchal dans la construction de leur groupe de banques interrégionales.

La conclusion la plus inattendue concerne l'ampleur (presque une centaine de postes occupés, avec très peu de redondances dans ce dernier cas) des représentants de la technostructure même des banques : les anciens dirigeants cooptent leurs successeurs pour leur offrir des places au Conseil, en un processus qui contribue au fond à l'autocontrôle des banquiers, surtout dans les grandes banques parisiennes, et pour les raisons explicitées plus haut. L'on détermine ainsi, en une nouvelle étape de notre analyse, la dualité de cette économie bancaire libérale. Le conseil d'administration des banques est bien représentatif du capitalisme libéral, de la communauté des affaires provinciale ou parisienne, de la place : la banque est un fédérateur ou un lieu de rencontre des intérêts économiques, et, en cela, elle exprime bien la nature du capitalisme privé de cette époque et elle s'en imbibe.

Toutefois, la banque ne veut pas laisser son conseil d'administration se soumettre à ces intérêts et à ce capitalisme privés, elle entend construire son propre destin et ne souhaite pas se résoudre à n'être qu'une « coopérative » – comme nous le disions plus haut – dont la stratégie serait régie par les décisions des capitalistes partenaires et clients. La banque est une entreprise en elle-même, dont les cadres dirigeants forgent la stratégie et la légitimité par l'efficacité qu'ils obtiennent ; ils entendent par conséquent équilibrer l'influence des partenaires du monde des affaires et de l'épargne par une sorte d'autocontrôle, dont l'utilité est par surcroît prouvée tant les fonctions du conseil d'administration sont développées à cette époque dans la majorité des établissements. Le président assure ainsi avec doigté ce délicat équilibre entre les personnalités extérieures et les administrateurs issus de la maison elle-même.

Conclusion

Cette analyse des liens entre la propriété des banques d'une part, et d'autre part l'organe qui est censé les représenter – le conseil d'administration (ou le conseil de surveillance) et l'homme à laquelle s'identifie chaque entreprise, le président – débouche sur des conclusions évidentes : les responsables des banques sont à chercher au sein des conseils d'administration et parmi les banquiers, sans qu'on puisse dénicher des intervenants extérieurs, notamment étatiques. La trentaine d'anciens hauts fonctionnaires que nous avons décomptés ne constituent qu'une infime minorité des administrateurs et des présidents. Dans la majorité des banques, la communauté des affaires – de la place provinciale ou parisienne – est intimement associée au conseil d'administration et même à la présidence.

Deux remarques doivent être formulées qui reprennent deux aspects particulièrement intéressants de notre analyse : tout d'abord, le conseil d'administration d'une banque n'est généralement pas un organe décoratif, puisque nous avons démontré que, dans la majorité des établissements, et notamment certaines grandes banques, des administrateurs, spécialement ceux réunis au sein du comité de direction ou du Bureau, ainsi que le président (et parfois un administrateur délégué) exercent un pouvoir de contrôle, déploient une vigilance, qui ne sont aucunement un contre-pouvoir face à la direction, mais lui servent de vigie au cas où les comptes connaîtraient une inflexion délicate.

D'autre part, plusieurs établissements, et non des moindres (Société générale, Paribas, Crédit lyonnais, CNEP), aiment promouvoir au Conseil des dirigeants retraités : c'est une forme d'autocontrôle de la direction par les Anciens face peut-être à l'influence des représentants des actionnaires ou de la communauté des affaires ; c'est certainement plutôt la mise en valeur d'un gisement de compétence qui renforce la cohésion de la maison. En effet, la vigilance du Conseil, le tête-à-tête entre le président et le directeur général, la complémentarité entre les dirigeants retraités devenus administrateurs et la direction, sont autant d'armes au service de l'entreprise pour lui permettre de réduire la part de risque inhérente au métier bancaire en contrôlant mieux les risques des opérations.

NOTES

* Jean-Pierre DAVIET, *Saint-Gobain. Une multinationale à la française (1830-1939)*, éditions des Archives contemporaines, 1988.

1. Maurice HAMON, *Du soleil à la terre. Une histoire de Saint-Gobain*, éditions Jean-Claude Lattès, 1988, pages 90-91.

2. Plaquette des banques pour l'exposition de Gand en 1913, page 37.

LES RESPONSABLES SUPRÊMES DES BANQUES

3. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 6 avril 1922.
4. *Ibidem*, 4 mai 1922.
5. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 11 janvier 1922.
6. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit industriel d'Alsace-Lorraine, 21 avril 1932.
7. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais du 6 avril 1922.
8. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 22 septembre 1932. Ancien haut fonctionnaire des Finances, directeur du Trésor, sous-gouverneur du Crédit foncier, retraité en 1910, il est administrateur du Crédit lyonnais de 1917 à sa mort en 1932.
9. Les comités des affaires financières et des affaires administratives sont supprimés en mai 1934, faute d'affaires, tandis que le comité des affaires commerciales est renforcé « par suite du contrôle que la direction générale veut exercer sur les autorisations de crédit », procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, 31 mai 1934.
10. Rapport d'expertise Hamel sur les fonctions des comités de la Société générale, 15 juillet 1932, Archives de la Société générale, dossiers des administrateurs, dossier Taffineau.
11. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 27 décembre 1933. En 1931, deux comités existaient seulement, pour Lille (deux administrateurs) et Paris (trois administrateurs) ; mais un administrateur avait la charge spécialement d'une zone bancaire : Roubaix, Tourcoing, Armentières et les Flandres, la Normandie, ce qui constituait une équipe de neuf responsables, derrière le président et le vice-président.
12. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 16 mai 1934.
13. Procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, 8 juillet 1932.
14. Ce ne sont pas des salaires ou des traitements, car la loi (1911 et 1925) les considère comme des revenus mobiliers, soumis donc à l'impôt sur les revenus mobiliers et non à l'impôt sur les traitements et salaires.
15. L'un d'eux n'en perçoit que la moitié car il est nommé au milieu de l'année.
16. Cf Gérard CHARREAUX et Jean-Pierre PITOT-BELIN, *Le conseil d'administration*, Vuibert, 1990.
17. Un administrateur de la Société générale, procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, 23 juin 1932.
18. Ainsi, en 1892, un administrateur nouvellement élu au Conseil de la Société générale démissionne lorsqu'il découvre qu'il doit souscrire « à l'obligation morale d'entrer dans un syndicat d'actions de la Générale [...]. J'ignorais que tous les administrateurs, sans exception, fissent partie de ce syndicat », Archives de la Société générale, Secrétariat du Conseil, dossiers des administrateurs.
19. Compte rendu d'un entretien entre Dangelzer et Escallier le 27 octobre 1931, Archives du CIC, Dossier Banque d'Alsace-Lorraine.
20. Rapport des liquidateurs à l'assemblée générale du Crédit havrais, 25 octobre 1934.
21. *Ibidem*.
22. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, 9 juin 1932.
23. *Ibidem*, 23 juin 1932.
24. Note jointe au procès-verbal du conseil d'administration, 9 juin 1932.
25. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, 13 juillet 1932.
26. *Ibidem*, 23 juin 1932.
27. *Ibidem*, 23 juin 1932.
28. Note de Taffineau non jointe officiellement au procès-verbal du conseil d'administration, 13 juillet 1932.
29. Inspection de la Banque de France à la succursale de Dunkerque, juillet 1922.
30. Lettre de François-Marsal au CIC, archives du CIC, carton 32, dossier Banque d'Alsace-Lorraine.
31. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 30 juillet 1926.

32. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 6 décembre 1934, à propos d'Ennemond Morel.
33. Avant Charles Rist, pour la période de l'Occupation : Cf. *Une saison gâtée. Journal de la Guerre et de l'Occupation, 1939-1945*, présenté par J.N. Jeanneney, Fayard, 1983.
34. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 2 avril 1925.
35. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 23 novembre 1932.
36. Gendre de Gustave Eiffel, Salles est un ingénieur (polytechnicien et École des mines) qui figure au Conseil de la Banque suisse & française dès sa fondation en 1894; ce sont les liens avec les sociétés créées par Eiffel qui expliquent sa présence au Conseil et la participation de la famille Eiffel au capital de la jeune Banque suisse & française. Cf. Jean-Pierre DAVIET et Michel GERMAIN, *CCF, une banque dans le siècle (1894-1994)*, 1994.
37. Il est administrateur-directeur général de la Compagnie des mines de Lens, vice-président des Forges & aciéries du Nord & de l'Est et président du groupement des Houillères du Nord et du Pas-de-Calais.
38. Agache préside l'entreprise chimique Kuhlmann et la firme textile Société de Pénchenies, une grosse unité de filature et de tissage du Nord.
39. Siegfried est président des Grands Moulins de Corbeil.
40. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit commercial de France, 17 juin 1926.
41. Procès-verbal du conseil d'administration du CNER, 10 mars 1926.
42. « Le président signale que fréquemment, des affaires proposées à notre société ou recherchées par elle exigent une décision ne permettant pas d'attendre la future réunion mensuelle du Comité et du Conseil. Il estime donc nécessaire que les propositions soient faites de suite, le cas échéant, par lettre de la direction au président et, s'il y a nécessité, que le directeur vienne au besoin à Paris pour fournir toutes explications utiles et obtenir l'autorisation qui pourra être donnée après examen par le président, assisté, si possible, de ses collègues habitant Paris », procès-verbal du conseil d'administration de la Société alsacienne de CIC, 17 septembre 1926.
43. Villars, né en 1843, a travaillé chez un agent de change dès 1862 puis auprès de divers banquiers. Il est appelé par Delahante et Joubert à la Banque de Paris lors de sa création en 1869 et devient contrôleur général de la jeune Paribas en 1872, avant de partir en Espagne en 1876 comme sous-gouverneur de la Banque hypothécaire et de revenir à Paribas en 1891, où il devient co-directeur en 1892 pour huit ans. Il en part en 1901 pour présider la Société des câbles télégraphiques et le comité de direction financière de la Compagnie internationale des wagons-lits en difficulté; il y fait la connaissance de Jadot, représentant de la Société générale de Belgique, et est appelé à la présidence de la jeune BUP en 1904. « Il avait la réputation d'un homme d'affaires expérimenté », procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, 19 septembre 1925.
44. *Ibidem*.
45. Rapport annuel du CNER, 30 avril 1940.
46. Cambon a été préfet, gouverneur général de l'Algérie, ambassadeur à Washington, Madrid et Berlin. Il décède en septembre 1935 à l'âge de quatre-vingt-dix ans.
47. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 12 décembre 1929.
48. L'Union d'électricité, la Compagnie parisienne d'électricité, l'Union européenne industrielle & financière, Astra-Romana, la Société minière du Bécé Ka, la Banque hypothécaire franco-argentine, la Compagnie du chemin de fer du bas-Congo au Katanga et enfin la Compagnie générale des chemins de fer de la province de Buenos Aires, dont il est le président et l'administrateur délégué.
49. Rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Strasbourg, avril 1925.
50. Article de *L'Économiste*, 16 janvier 1933, archives du CIC.
51. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société lyonnaise de dépôts, 25 octobre 1926.
52. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 24 décembre 1930.
53. Procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, 19 septembre 1925.
54. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 12 octobre 1932.

55. Cf. Jean RIVOIRE, *Le Crédit lyonnais. Histoire d'une banque*, éditions Le Cherche Midi, 1989, pages 117-119.
56. Rapport de la consultation auprès de Hamel, Professeur à la faculté de droit de Paris, à propos des la rémunération attribuée aux membres du conseil d'administration de la Société générale comme membres des comités destinés à assister le directeur général, 5 juin 1932, Archives de la Société générale, dossiers Anciens administrateurs, dossier Taffineau.
57. Inspection générale de la Banque de France à la succursale, Flers, 1921, puis 1930.
58. Inspection générale de la Banque de France à la succursale, Elbeuf, 1921.
59. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société alsacienne de CIC, 10 janvier 1929.
60. Lettre de la Société générale de Belgique à Villars, de la BUP, 10 juillet 1919, dossier Banque générale du Nord, Archives BUP, 558/361.
61. La banque de Baillencourt-Roth Le Gentil avait été fondée en 1892. Charles Roth Le Gentil a épousé une dame Dupont-Piérard et est donc apparemment lié à la famille Dupont.
62. Nicolle est aussi membre de la chambre de commerce de Lille, président de la Société industrielle du Nord, et du Comité linier du Nord de la France.
63. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société lyonnaise de dépôts, 26 janvier 1931.
64. *Ibidem*, 25 octobre 1926.
65. Rapport annuel de la Société marseillaise de crédit, 29 avril 1922.
66. Un peu comme la CFAO au Conseil de laquelle se retrouvent Zarifi, Cazalet, Cyprien-Fabre et Bohn. Cf. H. BONIN, *CFAO. Cent ans de compétition (1887-1987)*, éditions Économica, 1987.
67. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Bordeaux, 1909-1912-1920. Nous reprenons des analyses développées en détail dans : H. BONIN, *Histoire de la Société bordelaise de CIC (1880-1990)*, éditions L'Horizon chimérique, Bordeaux, 1991.
68. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Blois, mars-avril 1932.
69. Cf. François CARON, *Histoire de l'exploitation d'un grand réseau. La Compagnie du chemin de fer du Nord, 1846-1937*, Mouton, 1973.
70. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 13 mars 1924.
71. *Ibidem*, 6 octobre 1927.
72. Rapport annuel du CCF, 16 mars 1939. Level est depuis 1929 vice-président de la Lyonnaise des eaux, administrateur délégué en 1920, vice-président délégué en 1921 puis en 1933 président de Pechiney, président de la Société industrielle des téléphones en 1929-1930, et, dans les années vingt et trente (surtout au tournant des années trente), administrateur du PLM, de la Société centrale de dynamite, d'Ugine, de la CGE, de la Française des pétroles, de l'Énergie électrique du littoral méditerranéen, de Say, de la Société alsacienne de constructions mécaniques, de la Compagnie parisienne de distribution d'électricité. Cf. Note du Crédit lyonnais, Archives DEEF 59906.
73. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 15 novembre 1928.
74. *Ibidem*, 19 juin 1930.
75. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 1^{er} septembre 1922.
76. Compte rendu de la visite de Jacques Level à Escarra, directeur général du Crédit lyonnais, le 14 janvier 1931, dans : Dossier BNC, archives du Crédit lyonnais.
77. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 13 janvier 1931.
78. Liquidation de la BNC, carton 607.
79. Rapport annuel de la Société générale, 5 mai 1930.
80. Rapport annuel du Crédit lyonnais, 28 avril 1924.
81. « C'est grâce à l'influence et aux efforts personnels d'Albert Koechlin que notre société a pu être définitivement constituée », Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 3 février 1927, à l'occasion de son décès.

82. Procès-verbal du conseil d'administration du CNER, 26 mai 1920.
83. *Ibidem*, 30 avril 1930.
84. Rapport présenté à l'assemblée générale de la Société générale le 25 mars 1918.
85. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, 4 novembre 1920.
86. Si l'on excepte le cas Taffineau à la Société générale.
87. Entré au Crédit lyonnais en 1865 à quatorze ans, il finit directeur des agences en Égypte et obtient sa consécration comme administrateur en 1910.
88. Il est aussi administrateur des Messageries maritimes.
89. Ancien directeur du Crédit national et directeur général adjoint de la Banque des Pays du Nord.
90. Procès-verbal du conseil d'administration du CNER, 1936.
91. Procès-verbal du conseil d'administration de Paribas, 10 janvier 1933.
92. Cf. « La République et la Haute Banque. Fonctionnaires et conseil d'administration », *L'Action française*, 23 avril 1912; « Diplomatie, politique et finances. À propos de l'entrée de M. Ph. Crozier au conseil d'administration de la Société générale », *Le Gaulois*, 21 mars 1912.

Chapitre 5

DES PLACES BANCAIRES CONCURRENTIELLES

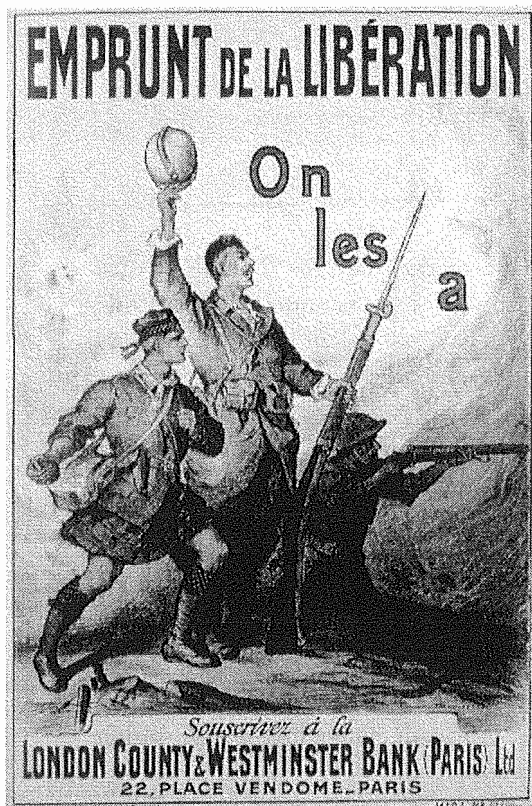
L'ÉVALUATION de la réalité du système bancaire libéral doit dépasser la simple analyse des idées ou mentalités et des responsabilités. Certes, les banquiers prônent une philosophie libérale parfois même « darwinienne » ; l'environnement réglementaire privilégie le laissez-faire au sein de la branche bancaire ; enfin, les banques sont des firmes dont le capital est privé et dont les administrateurs et le président affichent leurs prises de responsabilité. L'esprit d'entreprise et la libre initiative sont ainsi les clés du déploiement des activités bancaires. Cependant, c'est bien sur le terrain qu'il faut apprécier si cette charte libérale implicite est réellement appliquée, si les banquiers se mènent la vie dure en entretenant une compétition soutenue ou si, au contraire, ils multiplient des pratiques anticoncurrentielles qui auraient pour effet d'édifier un système oligopolistique semblable à celui que dénoncent les pamphlétaires et polémistes anticapitalistes. Par chance, une lecture étendue d'archives variées permet d'établir des analyses qui s'éloignent de la simple présomption hypothétique : en puisant des bribes multiples dans les archives de toutes les banques étudiées, l'on peut tenter une reconstitution plausible de l'économie de marché bancaire.

1. La concurrence des banques étrangères

Protectionniste en âme, la France laisse toutefois son marché de l'argent ouvert aux banques étrangères, qui constituent un premier ferment de concurrence.

A. Banques étrangères et banque patriotique

La Guerre et la victoire ont même contribué à donner un brevet de légitimité patriotique aux banques anglo-saxonnes qui ont participé outre-Atlantique au placement aux États-Unis d'emprunts d'État français et au financement des importations françaises, et à Paris même au placement des emprunts publics : les Alliés militaires étaient soutenus par les Alliés bancaires. Dès 1918, la London County & Westminster Bank participe à l'emprunt de Libération en touchant la corde sensible de la solidarité entre l'Union Jack et le drapeau tricolore : la banque anglaise participe à la bataille financière de la paix après que les soldats britanniques ont participé aux combats. Sa consœur américaine,



The Equitable Trust Company of New York, joue aussi sur ce registre et évoque les croisés des libertés et du droit qui chassent l'aigle teutonique. Bonbright associe l'aviation américaine et les chars français comme socle d'une Marianne inspirée de Delacroix qui étrangle l'aigle germanique.

Peu après, Cox (prédécesseur de Barclays) montre les foules se presser à son Siège, en haut de la rue du Quatre Septembre, à deux pas de la place de l'Opéra, transformée en une nouvelle rue Quincampoix! C'est l'émeute des souscripteurs impatientes tandis que se gonflent les drapeaux franco-britanniques. La même année, The Equitable Trust Company of New York laisse entendre à ces épargnants qu'ils devraient apporter leur argent à l'État et ainsi imiter la nièce de l'oncle Sam qui procure de l'or américain à une Marianne agreste qui souhaite que la moisson d'argent soit aussi fructueuse que celle du blé. La Bankers Trust Company elle aussi participe à son niveau aux efforts pour désembourber la roue de l'économie et de l'Histoire, alors que Bonbright & Co, domiciliée à la même adresse, rassemble au service de la République les deux forces de la victoire et du redressement, les sacs de pièces apportées à l'emprunt et le soldat délaissant son fusil pour la palme du triomphe. Enfin, l'American Express, inspirée par la guerre

du Droit et de la Liberté, met en scène quelque Spartacus libéré de la menace de l'esclavage allemand, qui déploie ses muscles pour colmater les brèches percées dans l'industrie nationale, surtout dans le Nord-Pas-de-Calais victime de l'occupation ennemie.

C'est que la banque elle aussi est en enjeu national : les banquiers d'origine allemande, austro-hongroise, suisse alémanique, voire israélo-germanique, ont été ainsi balayés des établissements français dès 1913-1915 au nom d'une exigence de pureté patriotique, et l'on concevrait mal que les établissements d'outre-Rhin viennent à ouvrir des bureaux parisiens. Par contre, les firmes anglo-saxonnes et européennes originaires des pays neutres ou alliés pendant la Première Guerre mondiale trouvent toute leur place en France. Le plus délicat reste à apprécier leur puissance, dans la mesure où la reconstitution de ce pan de l'économie bancaire reste à accomplir et que nous ne disposons que d'indices fragmentaires. Cependant, nous pouvons détecter plusieurs types de stratégies dans l'implantation des banques étrangères et déterminer les modes de déploiement de cette compétition.



EMPRUNT NATIONAL 6% 1920

Souscrivez



THE GUARANTY TRUST COMPANY OF NEW YORK

23, Rue de la Paix, PARIS

INTER-ARTS JOSEPH CHARLES, PARIS

RENOU PIERRE, PARIS

GUARANTY TRUST COMPANY OF NEW YORK

SUCCURSALE DE PARIS 1 & 3 RUE DES ITALIENS

EMPRUNT NATIONAL



6%



SOUSCRIVEZ

DU 20 OCTOBRE AU 30 NOVEMBRE

BANKERS TRUST COMPANY

9, rue S-Florentin
PARIS



ORSI

chacun son effort
Souscrivez à l'Emprunt National.

AIDEZ-LE

À
RECONSTRUIRE



SOUSCRIVEZ
À L'EMPRUNT
NATIONAL 6%

AMERICAN EXPRESS CO.

11, Rue Scribe, Paris.



B. Des stratégies de partenariat international

Plusieurs banques européennes ont été tentées par l'établissement de filiales en France afin de mieux pénétrer le marché par le biais d'un outil d'apparence francisée.

a. Le CCF banque suisse?

Les banquiers suisses, très actifs sur les places lyonnaise et parisienne au XIX^e siècle, par exemple dans la fondation du Crédit lyonnais ou dans la mutation du CNEP dans les années 1870-1880, ont montré le chemin et, comme l'a indiqué J.-P. Daviet¹, dès la fin du siècle, ils ont monté une entité à Paris pour servir de relais à leurs opérations. Une succursale de la Banque fédérale est ainsi établie dès 1890, notamment pour les affaires boursières, la participation aux grandes émissions de titres et un mouvement d'acceptations pour le négoce international. Cette succursale se transforme en

juillet 1894 en une quasi-filiale, la Banque suisse & française, parrainée par la Banque fédérale mais surtout désormais par la Banque commerciale de Bâle, puis aussi, à partir de 1906, par la Société de banque suisse, elle aussi basée à Bâle. Or, peu avant notre période d'étude, en janvier 1917, cette Banque suisse & française se transforme en Crédit commercial de France (CCF).

Elle acquiert par là-même un brevet de légitimité nationale – comme vient de le faire le Comptoir d'escompte de Mulhouse germano-alsacien en francisant son réseau français en 1913 sous le nom de Banque nationale de crédit (BNC). Selon la BUP, les Suisses donnent d'abord « une allure française à l'affaire »² et y faisant entrer en 1913 Albert Motte, le gros industriel de Roubaix, et Jean Davillier, de la maison de Haute Banque. Puis la nouvelle appellation, l'absorption de la banque lyonnaise Aynard, de la Caisse de crédit niçoise, en 1917, deux maisons locales, et de la Banque de Bordeaux, banque moyenne à réseau issue de la transformation de l'ancienne De Trincaud Latour-Soula, l'installation du Siège dans l'immeuble de l'Elysée Palace Hôtel en janvier 1919, en haut des Champs Elysées, contribuent à métamorphoser la société en grand établissement de crédit.

L'influence suisse y reste indéniable au travers d'administrateurs essentiels : Benjamin Rossier, par exemple, a été consacré, on l'a vu, administrateur délégué, et est accompagné par cinq autres représentants des milieux bancaires suisses, notamment la Société de banque suisse (Léopold Dubois, administrateur délégué de cette banque à Bâle, puis son président jusqu'à son décès en octobre 1928, Léon Rueff, administrateur délégué de cet établissement à Londres, tous deux entrés au Conseil en 1906, Max Staehelin, successeur de Dubois à la présidence de la Société de banque suisse et au Conseil du CCF en janvier 1929) et la Banque commerciale de Bâle (Auguste Morel-Vischer, administrateur délégué de la Banque commerciale de Bâle et membre du Conseil du CCF de 1906 à 1932, les deux frères Maurice Koechlin et Albert Koechlin, celui-ci étant, jusqu'à son décès en 1927, le président de l'établissement bâlois), tandis que l'influence de la Banque fédérale s'est dissipée puisque, depuis 1898, elle n'a pas suivi les augmentations du capital successives et elle a fini par ne plus disposer de représentants au Conseil. Les administrateurs choisis par les banques helvétiques expriment durablement les intérêts d'actionnaires importants et de partenaires constants, par exemple dans le financement d'affaires où l'intervention suisse est certaine (filiale du fabricant de camions Saurer, entreprises d'électrotechnique, firmes d'hydroélectricité ou d'électrochimie, Nestlé, par exemple).

Toutefois, l'on ne peut pas prétendre que, désormais, le CCF est une filiale directe des banques suisses, car elles ne détiennent plus qu'un infime minorité de son capital : en 1919, les actions détenues par la Société de banque suisse dans le CCF ne pèsent que 8,3 % au sein de son portefeuille de participations³ et cette part diminue ensuite. Toutefois, ces banques peuvent fort bien contrôler les pouvoirs en blanc d'actionnaires, suisses ou français, à qui elles ont vendu des titres du CCF et, comme c'est le cas dans

les autres établissements de crédit, disposer d'un pouvoir d'influence et de vote, à l'assemblée générale notamment, qui dépasse largement leur participation financière immédiate. Sans plus être leur filiale ou leur excroissance par conséquent, le CCF peut rester leur filleule et être placé dans leur mouvance. Cependant, il se dote de ses propres pôles de relations et d'affaires ; il acquiert une large envergure de banque commerciale, par son réseau de guichets et sa force de placement et de prêt ; et il est muni d'une direction trapue qui, certes, englobe quelques Suisses, mais qui dispose d'une indépendance réelle. Il prend de plus en plus figure de véritable banque française, plus française que suisse, en tout cas. C'est pourquoi l'on peut penser que si, à travers la Banque suisse et française puis le CCF, l'effet concurrentiel suisse a pu jouer entre 1894 et le lendemain de la Guerre, il n'intervient plus véritablement dans les années vingt et trente, et nous placerons sans ambages le CCF dans le champ de notre étude sur le développement des banques de dépôts françaises.

b. Les ramifications françaises de la Société générale de Belgique

Par contre, outre l'agence directe qu'a créée à Paris sa filiale, la Banque belge pour l'étranger, la Société générale de Belgique (SGB) dispose d'une implantation directe en France, car elle a défini dès le XIX^e siècle une stratégie de rayonnement dans les régions frontalières. Elle a étendu à la France la politique d'essaimage par banques locales ou « banques de pays » qu'elle a développée en Belgique même⁴. Ainsi, dès 1872, sa filiale de Charleroi, la Banque centrale de la Sambre, a lancé une succursale dans la partie française de la vallée de la Sambre, à Maubeuge, qui a rayonné peu à peu dans le pays alentour ; elle y a récupéré les sièges⁵ déjà possédés dans cette contrée par l'établissement de Charleroi, notamment après la reprise de la banque locale Harry & Autier, et surtout sa clientèle de firmes métallurgiques de la vallée de la Sambre dont les activités se développaient de part et d'autre de la frontière ; cette simple succursale est érigée en filiale en 1895, sous le nom de Banque centrale de Maubeuge. Puis celle-ci fusionne (par contrat d'août 1919) avec la vieille maison familiale lilloise Verley-Decroy – l'ancienne Caisse commerciale de Lille Verley-Decroix, devenue en 1886 la Banque du Nord et du Pas-de-Calais Verley-Decroix – pour inaugurer en octobre 1919 la Banque générale du Nord (BGN)⁶, qui rayonne par conséquent de la Sambre et l'Escaut à la Deûle.

La SGB consolide donc sa stratégie d'essaimage par filiales « de pays » et cette jeune BGN s'insère parfaitement dans ce dispositif d'enracinement dans les contrées industrielles de part et d'autre de la frontière franco-belge. D'ailleurs, parallèlement à l'émergence de la BGN, elle renforce ses antennes en France : la Banque centrale de la Meuse, « possédant une bonne et ancienne clientèle dans les Ardennes »⁷ ouvre une succursale à Givet en 1923, tandis que la Banque générale du Centre a établi un guichet à Vireux-Molhain ; ces deux bureaux se maintiennent dans les années trente lorsqu'ils se rattachent, en janvier 1935, à la nouvelle Banque de la SGB créée par la fusion des diverses

entités bancaires de la SGB. Elles sont parvenues à rassembler dans leur clientèle⁸ des ardoisières, des faïenceries, des fabriques de céramiques et des affaires de petite métallurgie, et des filiales de firmes belges.

La SGB a contribué à aviver la concurrence dans les contrées nordistes, notamment face au Crédit du Nord. Certes, cette BGN prend peu à peu son envol et s'affirme comme une banque régionale dotée d'une ferme autonomie de gestion par rapport au centre de pouvoir bruxellois. Si elle peut passer pour une filiale par ses origines et les liens de propriété et d'administrateurs, elle s'est érigée, pour une douzaine d'années seulement – puisqu'elle disparaît au milieu des années trente –, en établissement qui peut construire sa propre histoire.

D'ailleurs, l'emprise de la SGB est d'autant plus atténuée qu'elle a conçu cette BGN en association avec sa consœur, la BUP. Un partenariat équilibré a pu se nouer entre les deux grands établissements bruxellois et parisien : « En fondant à Lille, de concert avec la SGB, la BGN, nous avons voulu doter les départements du Nord de la France d'un nouvel établissement de crédit puissant, disposant d'un important réseau de succursales et d'agences susceptible, par conséquent, d'apporter à cette région si cruellement éprouvée par la guerre un concours efficace pour son relèvement économique. »⁹ Au sein du capital originel, les intérêts français équilibrent la part belge, avec 30 % pour le groupe Verley-Decroix, 20,2 % pour celui de la BUP, le groupe belge contrôlant 49,7 % du capital de 50 millions de francs. Puis l'augmentation du capital, son ouverture à des souscripteurs extérieurs au cercle des fondateurs – l'action est cotée à Paris à partir de juin 1923 –, le placement sur le marché de stocks de titres détenus par les grands actionnaires, expliquent un remodelage de cet équilibre ; au début de 1923, le groupe belge contrôle 37,3 % du capital, le groupe Verley-Decroix 22,6 %, celui de la BUP 15,2 %, le solde (un quart) étant dispersé au sein d'un actionnariat « flottant »¹⁰.

c. La Banque de l'union parisienne filiale de la Société générale de Belgique?

Cependant, la BUP n'est-elle pas elle-même le cheval de Troie de la banque bruxelloise? En effet, cette banque d'affaires a été fondée en 1904 par la SGB et son gouverneur général, le baron Baeyens. Le noyau originel de la BUP a bel et bien été constitué par une banque qu'y a intégrée la SGB, la Banque parisienne. En effet, la SGB avait pris en 1890 le contrôle de la Banque parisienne, une petite banque d'affaires qui avait succédé elle-même en 1874 à une petite maison établie en 1861 par le banquier Edmond de Werbrouck. Comme ce dirigeant, resté en poste après 1874, semble avoir conduit sa maison vers des difficultés croissantes en 1881-1890, la SGB a tiré parti de cette occasion de s'implanter directement à Paris. La Banque parisienne, dont la gestion a été redressée, a pu ainsi nouer des relations d'affaires appréciables sur la Place, grâce à son administrateur délégué, le marquis de Frondeville. Mais sa surface financière et sa stature ont paru encore insuffisantes, ce qui explique la création de la BUP en 1904.

L'on comprend par conséquent l'influence durable – jusque vers 1936-1938 – de la SGB au sein de la BUP. Le gouverneur Baeyens a délégué au Conseil en octobre 1913 l'un de ses dirigeants importants, l'ingénieur Jean Jadot, directeur, vice-gouverneur et, en 1914, gouverneur général de la firme fondatrice; il revient siéger au conseil d'administration de la BUP le 18 décembre 1918, peu après la libération de son pays de l'occupation allemande. Certes, la SGB est longtemps l'un des gros actionnaires de la BUP et, surtout, elle est parvenue – on l'a vu en analysant son actionnariat – à placer auprès de nombreux épargnants belges les titres de la banque française, dont, certainement, elle fédère les pouvoirs en blanc lors des assemblées générales, ce qui lui procure un pouvoir d'influence évident. D'autre part, la BUP a sans cesse patronné en France les intérêts d'entreprises belges, de leurs filiales ou des firmes proches d'elles, comme nous le verrons, notamment dans le domaine pétrolier et électrique.

Cependant, il serait, nous semble-t-il, fallacieux de considérer la BUP comme la filiale ou la cofiliale de la SGB. En effet, la fondation et la vie de cette banque d'affaires reposent sur une structure duale permanente : si la SGB est sa cofondatrice, elle l'a été aux côtés des maisons de Haute Banque qui restent des actionnaires clés et fournissent également des administrateurs clés : Mallet, Mirabaud, Demachy, Heine, Hottinguer affirment une présence continue, jusqu'au paroxysme de la crise de la banque elle-même, en 1931-1932 et jusqu'à l'éclatement des bases de son actionnariat en 1933-1937. La BUP, encore jeune – elle a quinze ans à la Paix – présente encore les mêmes caractéristiques que Paribas à ses origines, celles d'une confédération de banques françaises et étrangères, et la même évolution, d'un statut de filiale commune à la réalité de partenaire fidèle. Peu à peu, sous l'égide du président (en 1904-1921) Lucien Villars et (jusqu'en 1914) du marquis de Frondeville, puis du président Charles Sergent et sous la conduite d'une direction de plus en plus étoffée et riche (notamment avec Joseph Courcelle), la banque d'affaires a acquis une stature qui ne peut la faire passer pour une filiale, une antenne, de la SGB, devenue sa partenaire, sa marraine, son associée dans de multiples opérations et dans plusieurs pays – en Europe orientale par exemple –, mais en aucun cas sa tutrice.

L'indépendance de la BUP est confirmée en de nombreuses occasions où les décisions du comité de direction et de la direction sont prises en vertu des seuls intérêts de la banque, de sa clientèle française et même, ici ou là, plus précisément en fonction de l'intérêt national. Malgré ces remarques, l'on ne peut nier que, *in fine*, la SGB a contribué fortement à stimuler la concurrence entre les banques d'affaires en aidant les maisons de Haute Banque à se doter de cet outil confédéral : si la BUP n'est pas une excroissance belge, l'initiative belge initiale a bien favorisé le renforcement d'une économie bancaire de compétition.

C. La concurrence étrangère en province

En fait, la présence étrangère en France s'est montrée moins massive : plutôt que de contrôler de grands établissements, les banques ont préféré conduire des partenariats, avec le CCF, la BGN ou la BUP, et surtout s'implanter directement et ponctuellement sur les places qui leur offraient des occasions d'affaires correspondant à leur savoir-faire ou à leur spécialisation, en un maillage souple. Plus que des divisions blindées, ce sont des voltigeurs qui sont venus diffuser la concurrence. En outre, en Alsace, les banques bâloises viennent prospector le monde du textile mulhousien en se contentant de traverser le Rhin.

La place du Havre est ainsi propice à une telle pénétration en raison de sa fonction d'importation de coton : elle est donc la tête de pont des banques américaines qui interviennent dans le financement de ce négoce d'importation. Dès 1919, la Guaranty Trust ouvre une agence au Havre et y développe ses affaires de change, avant d'élargir ses opérations d'escompte. Il est vrai que « la clientèle de la maison Anderson Clayton lui assure la première place pour le financement des importations de coton »¹¹, dans la mesure où Anderson Clayton est « l'une des affaires les plus considérables du monde cotonnier »¹² : à partir de Houston et de l'Oklahoma, elle accorde d'énormes avances sur le coton qu'elle négocie (deux millions de balles en 1934-1935 dont 225 000 en Europe occidentale et 58 000 tonnes au Havre).

Certes, pendant les années vingt, la force des banques locales a permis de résister aux pressions américaines, mais il semble que leur déclin du début des années trente ait favorisé celles-ci : « Les opérations traitées au Havre depuis un an ne portent réellement que sur les quantités indispensables au ravitaillement du pays; elles sont financées pour la plus grande part à New York, en raison du taux extrêmement bas des capitaux sur ce marché, et le papier d'importation est presque inconnu sur place [...]. L'activité des sociétés de crédit est battue en brèche par les banques étrangères, supérieurement organisées, qui ne leur laissent souvent qu'une partie du courtage en échange de leur garantie de la bonne fin des opérations, c'est-à-dire de tout le risque qu'elles présentent. On voit s'installer au Havre des succursales de banques étrangères qui, non contentes de drainer plus de la moitié des marchandises d'importation, viennent disputer sur place les affaires locales et non propres capitaux. »¹³ Cela explique que la Guaranty Trust soit « la plus importante banque de la place pour les affaires d'importation et finance à elle seule plus de la moitié des arrivages »¹⁴ ou « assure le financement de 50 % des importations de coton et de café au Havre »¹⁵.

Pour le seul réescompte par la Banque de France et les présentations de papier commercial enregistrées lors de l'Inspection de la succursale du Havre en 1930, la Guaranty Trust dispose d'un encours de 66,7 millions de francs, la Lloyds 16 millions et la Barclays 8,3 millions, alors que le CCF, très vigoureux au Havre, est inscrit pour un montant de 26,8 millions de francs, la BNC, qui a su préserver sur place l'héritage du Comptoir d'escompte de Mulhouse de 16,4 millions, et le Crédit havrais, la grosse banque locale, de 15,8 millions, soit 59 millions face aux 91 millions de francs des trois firmes anglo-saxonnes.

<p>Téléphones : 16-32, 41-45, 19-62, 43-43, 1-01 Inter : 56 et 62 Télégrammes : WESTBANK Compte Chèques Postaux : 1076 Registre commerce, Lyon : B 2838</p>	<h2 style="margin: 0;">Westminster Foreign Bank Ltd</h2> <p style="margin: 0;">37, rue de la République, 37 – LYON</p> <p style="margin: 0;"><i>Siège social à LONDRES : 41, Lothbury E. C. 2</i></p> <p style="margin: 0;">SUCCURSALES :</p> <p style="margin: 0;">Paris, Bordeaux, Lyon, Marseille, Nantes, Bruxelles, Anvers</p> <p style="margin: 0;">Filliale de la WESTMINSTER BANK Ltd <i>Siège social : 41, LOTHBURY</i> Capital : 33.000.000 de livres sterling E. C. 2</p> <p style="margin: 0;">Escompte d'Effets de Commerce ; Délivrance de Chèques et Envois de Fonds France et Étranger ; Compte de Dépôts et Comptes courants ; Ouvertures de Crédits Documentaires ; Changes ; Ordres de Bourse ; Opérations sur Titres, Dépôts de Titres ; Location de Coffres-Forts.</p> <p style="margin: 0;">PAIEMENTS DE TOUS COUPONS FRANÇAIS ET ÉTRANGERS Les coupons en livres sterling ou en dollars sont payés au meilleur change.</p> <p style="margin: 0;">OPÉRATIONS DE BANQUE : en général avec le monde entier ; en particulier avec l'Angleterre.</p>
---	---

Plus au sud, le port exotique bordelais a lui aussi attiré les banquiers anglo-saxons. La Westminster Foreign Bank s'installe dès décembre 1917 et sait peu à peu « entrer en rapports d'affaires avec une clientèle sérieuse et bien choisie »¹⁶, notamment dans le négoce du rhum, avec Bardinet. Elle est suivie en 1919 par la Lloyds & National Provincial Foreign Bank qui trouve une clientèle captive avec la Société générale des huiles de pétrole, proche de British Petroleum, mais qui déniche aussi des clients prestigieux de gros négociants de vin et de bois ou des conserveries locales¹⁷. Quant à Barclays, installée rue Esprit-des-Lois juste en face de la Banque de France, elle a repris les locaux d'une ancienne maison de banque, Piganeau, écroulée dans les années 1890, et l'un des deux directeurs est d'ailleurs un Piganeau. Elle « est en relations d'affaires suivies avec une clientèle très variée, comprenant des maisons connues, déjà engagées chez d'autres cédants pour la plupart, mais attirées par les facilités de découvert consenties, parfois pour de gros chiffres »¹⁸.

Les ports attirent ces banques étrangères, à Rouen, avec Barclays, en 1929, qui, « spécialisée dans les achats de devises pour les maisons d'importation, a su recruter une excellente clientèle »¹⁹; Nantes, avec la Westminster (novembre 1919), devenue l'un des trois banquiers du gros conserveur Amieux. Semblablement, la Westminster, présente à Marseille depuis août 1918, y « traite surtout des opérations de marchandises avec les bonnes maisons de la place »²⁰ par exemple avec le gros huilier Verminck dont elle devient le principal banquier. La Banque italo-française de crédit, qui, créée en 1922, prend la suite de l'agence de la Banca Italiana di Sconto, ouverte en 1919, se dote ainsi d'une succursale à Marseille et à Tunis et semble s'insérer dans un triangle d'affaires entre l'Afrique du Nord et les rives nord-méditerranéennes. Lyon, déjà siège d'une succursale de la Hong Kong & Shanghai Bank²¹, s'ouvre à la concurrence et s'enrichit d'agences de Barclays, du Banco di Roma (1920) et de la Westminster (1918).

Les avatars du franc facilitent l'intrusion des banques étrangères sur certaines places car elles peuvent mettre à profit leur savoir-faire dans l'animation des flux de devises : « Les besoins de change de la place, considérables (40 à 50 000 sterlings par jour), trouvent les

devises nécessaires un peu partout, mais surtout auprès des banques étrangères et notamment de la succursale de la Banque commerciale italienne, bien outillée pour ce genre d'opérations. »²² La Lloyds perce à Lille à partir de son implantation en juin 1925 et, « au moment de la crise des changes, réussit à constituer une belle clientèle dans le textile » – avant toutefois un déclin car, « les avantages qu'elle procurait étant devenus moins intéressants, l'agence a beaucoup perdu de son importance »²³. À Marseille, Barclays a progressé elle aussi car elle « s'occupe surtout d'affaires de change et travaille avec une clientèle d'étrangers »²⁴ comme les filiales locales de Lever dans l'industrie des oléagineux. Les affaires de change ont certainement séduit Lazard-Londres et l'américaine Morgan-Harjes lorsqu'elles sont entrées dans le capital de Charpentier. En effet, cette banque modeste et méconnue s'avère être la première maison de la place de Cognac et doit leur procurer de belles occasions d'affaires de financement des exportations d'eaux-de-vie et d'opérations sur devises, ce qui expliquerait la quasi-commandite qu'elles déploient dans les années vingt vis-à-vis de cette firme, par des crédits importants²⁵. Enfin, l'attrait des affaires bancaires générées par le tourisme et les relations entre la Riviera et la Côte d'Azur peuvent expliquer l'attraction exercée par les cités de villégiature méditerranéennes sur certaines banques étrangères, comme Barclays ou la Banque Commerciale Italienne : celle-ci dispose ainsi en 1932 de sièges à Beaulieu, Cagnes-sur-Mer, Cannes, Juan-les-Pins, Menton, Monte-Carlo, Nice.

D. La concurrence étrangère à Paris

Ainsi, sur plusieurs places, généralement celles qui sont fort ouvertes au négoce international, la province a dû accueillir les banques étrangères, qui sont venues défier les banques du cru et les succursales des établissements parisiens. Mais ceux-ci ont déjà pris conscience de cette combativité en subissant l'offensive de leurs concurrentes à Paris même. Les firmes britanniques²⁶ ont engagé une pénétration méthodique. La Lloyds²⁷ avait déjà acheté la maison Armstrong à Paris dès 1911 et monté la Lloyds Bank France, devenue en 1917 la Lloyds Bank France & National Provincial Bank-France après que la National Provincial Bank en a acheté la moitié; elles conservent jusqu'en 1954 cette filiale commune, dont le nom devient en 1919 la Lloyds & National Provincial Foreign Bank (avec des agences à Biarritz, Bordeaux, Le Havre, Marseille, Nice). Parallèlement, la Westminster a lancé en 1913 la London, County & Westminster Bank-Paris, transformée en London, County & Westminster & Parr's Foreign Bank en 1920 et en Westminster Foreign Bank en 1923 (jusqu'en 1973), avec des agences à Bordeaux, Lyon, Marseille, Nantes.

Cox & Co-Paris subit encore plus de métamorphoses : créée dès 1915 paritairement par la londonienne Cox & Co et la London & South Western Bank, elle voit Barclays récupérer la part de cette dernière après que les deux établissements ont fusionné en 1918; puis comme Cox-Londres est absorbée par Lloyds et que celle-ci se satisfait de

sa filiale parisienne, elle se déleste de la moitié de Cox-Paris au profit de Barclays, ainsi unique propriétaire, ce qui explique la métamorphose de Cox-Paris en Barclays Bank Overseas en 1922 puis en Barclays Bank-France en 1928, en plein cœur de la Cité financière, tout en récupérant les agences de province (Bordeaux, Boulogne, Le Havre, Lyon, Marseille, Rouen).

Les banques américaines²⁸ elles-mêmes ne restent pas passives et s'affichent à Paris : Morgan-Harjes²⁹, American Express (à partir de 1895), l'Equitable Trust Company (depuis 1910) – reprise par la Chase Bank en 1930 –, la société Farmers Loan Trust (depuis 1906), absorbée par la National City Bank³⁰, la Munroe³¹, présentes avant la Guerre, sont rejointes en 1916 par la maison Guaranty Trust³², par la Bankers Trust³³ en 1920 et la Chase en 1927. Une douzaine de maisons américaines sont ainsi actives à Paris en 1921, au sommet de cette poussée, et encore une dizaine en 1923.

Paris ville ouverte à la concurrence bancaire, telle est l'impression qui se dessine quand on voit le nombre des établissements étrangers présents : le nombre de 26 banques répertoriées en 1914 a grossi à 34 en 1920 et 35 en 1921, alors même que des firmes ont disparu (les banques russes³⁴) ; mais une différence saute aux yeux : alors qu'elles ne disposaient de presque aucune agence en province en 1914, elles en ont 18 en 1920-1921, ce qui constitue un réseau de 53 sièges. Les établissements anglais et américains, accompagnés par quelques dizaines de firmes sud-américaines, espagnoles, canadiennes, etc., ont accès au réescompte de la Banque de France dont elles ne manquent pas de faire usage, soit quand elles jouent sur le redressement du franc soit quand leurs opérations d'escompte se développent fortement.

Une telle poussée ne manque pas d'inquiéter les banquiers français qui envisagent en novembre 1920, devant cette « invasion de banques étrangères », de pousser le projet de leur interdire de collecter des dépôts ou de monter des émissions de titres pour les sociétés non américaines. Mais, heureusement, la concurrence est préservée. Aussi, au-delà de cette description statique, il convient de nourrir notre propos et donc d'essayer de discerner en quoi cette nomenclature cache une véritable situation concurrentielle, bien que les éléments d'analyse soient fort peu nombreux, ce qui rend notre conclusion hypothétique. Toutefois, l'on discerne le punch des banquiers étrangers qui, au-delà des affaires de change, des lettres de crédit pour touristes à Paris et sur les rivages atlantique ou méditerranéen et de la clientèle des firmes de leur pays installées en France, prospectent la clientèle des sociétés françaises.

Soit pour profiter d'une bonne occasion d'affaires, soit dans le cadre d'une stratégie de rapprochement entre les intérêts américains et la firme automobile, Morgan est l'un des banquiers audacieux qui accordent des crédits à Citroën³⁵ : elle lui prête entre 11 et 17 millions de francs en 1924-1925, dont un crédit de 650 000 dollars pour des achats aux États-Unis. De même, mais plus tard, en 1929-1936, Morgan octroie plusieurs crédits à Renault³⁶, pour un montant oscillant entre 20 et 50 millions de francs : Morgan fait ainsi quelque peu figure de « banque de l'automobile » pour ces firmes si impliquées

dans l'acclimatation de la technologie américaine. Dans une autre branche et dans une région déjà bien drainée par plusieurs établissements locaux, la Sogenal s'indigne de « l'offre faite à la maison A. Kiener de Colmar par les banques américaines National City Bank et Guaranty Trust d'un million de dollars dans des conditions rendant la concurrence difficile : 5 %, 1/8 % du non-utilisé » ; malgré la démarche de la Sogenal auprès de Kiener, une bonne cliente, la firme « accepte l'ordre de l'une des banques américaines »³⁷... Par ailleurs, plusieurs banques suisses ne manquent pas d'être présentes dans le monde de l'électricité, étant donné les liens entre plusieurs entreprises françaises et des sociétés financières ou industrielles helvétiques et/ou germaniques. Ainsi, en janvier 1927, l'Union de banques suisses accorde un prêt de 20 millions de francs suisses (ou 98 millions de francs français) à l'Energie électrique du littoral méditerranéen pour qu'elle puisse rembourser ses fournisseurs, les Grands Travaux de Marseille et Thomson³⁸.

Actives dans l'offre de prêts, ces maisons étrangères se lancent aussi dans l'ingénierie financière et se placent en rivales pour le chef de filat des émissions de titres. Un premier cas de figure surgit avec les firmes de l'électricité, dont les liens avec des groupes helvétiques expliquent certaines affaires transfrontalières : l'Union de banques suisses épaula ainsi le doublement du capital de l'Energie électrique du littoral méditerranéen de 175 à 300 millions de francs en 1927, en garantissant 32 % du placement de la moitié de l'opération, l'autre moitié des titres étant attribuée aux anciens actionnaires³⁹. Un second cas de figure concerne la véritable mise en jeu de la concurrence, comme lorsque des entreprises veulent placer leurs titres hors de France : en février 1928, par exemple, l'américaine Dillon Read & Co organise et prend ferme la moitié de l'émission de 200 000 actions Kuhlmann d'un montant de 50 millions de francs⁴⁰. Plus tard, en 1930, alors que la firme sidérurgique luxembourgeoise Arbed projette d'émettre pour 250 millions de francs d'obligations, « le groupe constitué par la Banque de Paris et le Crédit lyonnais a un concurrent dirigé par une banque américaine qui a fait des propositions particulièrement avantageuses [...]. Il est probable que si notre groupe obtient l'opération, ce sera à des conditions rendues moins avantageuses par l'intervention même du groupe concurrent »⁴¹.

Fortes de leur capacité de placement et de la solidité des réseaux de courtage anglo-saxons, certaines banques étrangères, particulièrement les américaines dans la seconde moitié des années vingt, peuvent ainsi « gâcher les conditions », faire pression sur les taux des commissions ou des crédits, en empêchant le marché français d'être une chasse gardée. Pour confirmer cette conclusion, la BUP indique que « la Guaranty Trust envoyait, à un moment donné, des émissaires dans le Nord de la France pour rechercher du papier chez les industriels, ce qui avait amené les banques locales et régionales à abaisser leur taux. De même, au Havre, les banques américaines et en particulier la Guaranty Trust, ont avili les conditions [...]. Si la Guaranty Trust continue à pratiquer la politique qu'elle a adoptée depuis plusieurs années – approcher la clientèle directement

en province et consentir à cette clientèle des crédits d'acceptation avec une commission de 3/16 % et une de 1/14 % par trimestre, en outre, prendre à l'escompte à des taux inférieurs à ceux pratiqués sur les marchés locaux —, nous nous verrons dans l'obligation d'interrompre toutes affaires avec cette banque »⁴².

Malgré l'offensive des banques étrangères, la dimension de leurs activités reste modeste pour les opérations intérieures, bien que certaines firmes semblent apprécier leurs services : Pechiney place ainsi Morgan sur le prospectus de son augmentation de capital en mars 1929 à côté de celui de huit banques françaises. L'essentiel de leur concurrence porte sur le financement des échanges extérieurs, sur les flux de devises, sur les acceptations⁴³, tandis que la compétition se déploie sur le marché européen des capitaux et en Europe centrale orientale : elle se porte sur d'autres fronts que le marché intérieur. Enfin, plusieurs de ces entités, notamment les britanniques, pâtissent d'une gestion parfois trop téméraire et subissent des déboires fâcheux quand l'euphorie initiale dans la prise de parts de marché se dissipe en prises de risques hardies ; de grosses pertes sont ainsi endurées par la London County Westminster & Parr's Foreign Bank en 1920-1921, ce qui incite à resserrer le dispositif, d'où une relative atténuation d'une concurrence dont les aspects excessifs sont gommés.

2. La concurrence d'institutions nationales et surtout de la Banque de France

C'est de l'intérieur même que surgit une concurrence étonnante, celle d'institutions nationales proches du service public.

A. Des poches concurrentielles

Nous n'évoquerons pas ici les Caisses d'épargne ni les Comptes chèques postaux⁴⁴ apparus en 1918 car les classes sociales visées par ces organismes ne correspondent guère au positionnement « bourgeois » des banques, bien que ces bourgeois eux-mêmes ne dédaignent pas de profiter d'un compte d'épargne dans la limite du plafond imposé pour chaque détenteur de livret et d'utiliser leur Caisse d'épargne pour souscrire des valeurs d'État. Certes, devant la poussée des dépôts en Caisses d'épargne, qui augmentent de 11,7 milliards de francs en décembre 1929 à 23,8 milliards en décembre 1930 et 29,4 milliards en décembre 1931, pour les seules Caisses d'épargne, et de 11,6 milliards en 1929 à 14,6 milliards en 1930 à près de 19 milliards en 1930 pour la Caisse nationale d'épargne, les banques ont réagi : « Pour attirer les dépôts, elle réduisirent ou supprimèrent les barrières qu'elles avaient établies à l'encontre des épargnants modestes. Maintenant, la plupart ouvrent des comptes sans exiger de versement minimum préalable.

Les commissions d'inactivité de compte ont été considérablement diminuées; on a modéré certains tarifs, comme ceux du recouvrement des effets, qui jusqu'alors frappaient lourdement les faibles remises. Enfin, les banques ont tendance à donner des intérêts aux très petits comptes et à élever les taux. »⁴⁵

Contrairement à la situation allemande, les Caisses d'épargne françaises ne pratiquent pas le métier de prêteur et ne viennent donc pas s'ériger en quasi-banques. De plus, ces institutions ne fréquentent pas le monde des entreprises, même si celles-ci peuvent utiliser les services des Comptes chèques postaux pour la circulation des moyens de paiement. Il convient d'ajouter que la moitié des fonds déposés aux Comptes chèques postaux – sans taux d'intérêt pour les dépôts, contrairement aux dépôts bancaires, rappelons-le – provient en fait des comptables publics : sur les 4,411 milliards de francs de dépôts en Comptes chèques postaux en décembre 1934, 2,119 milliards sont des dépôts de fonds publics et seulement 2,293 milliards de francs sont fournis par la clientèle privée.

Paradoxalement, nous n'aborderons pas non plus la concurrence des Banques populaires. Certes, leur nombre⁴⁶ atteint la centaine en 1924-1927 et 96 en 1930, leurs sièges enflent de 280 en 1923 à 582 en 1930, et elles rassemblent 30 641 comptes débiteurs en décembre 1929 et 130 144 comptes créditeurs de dépôts en décembre 1930. Mais ces chiffres ne constituent pas une amputation considérable du marché de l'argent, et, surtout, la majorité des Banques populaires connaissent de graves difficultés au milieu des années vingt : des fautes de gestion graves, une mauvaise évaluation des risques sur un marché des petites entreprises, des commerçants et artisans très fragiles et instables, un environnement conjoncturel peu propice au développement de telles expériences, sont autant de causes qui expliquent la crise vécue par beaucoup de ces firmes.

Leur redressement est lent et, dès que les Banques populaires prétendent être en mesure de répondre à la mission confiée par les pouvoirs publics en 1917, la dépression s'abat sur le monde des petites et moyennes entreprises et brise l'élan de ces établissements finalement décevants dans l'entre-deux-guerres. Ceux qui sont parvenus à progresser sensiblement ont pénétré des strates de sociétés que les grandes banques ne se désolaient guère de voir échapper à leur clientèle; seules les banques locales, les banques moyennes, auraient pu pâtir dans certaines régions de la percée des Banques populaires, mais leur enracinement, leur savoir-faire et leur positionnement sur le marché des entreprises moyennes et moyennes-grandes plutôt que sur celui des microsociétés ont amoindri leur manque à gagner.

Bien entendu, les récriminations des banquiers contre les Banques populaires ou les Caisses d'épargne, voire les caisses régionales de Crédit agricole, commencent dès l'entre-deux-guerres à devenir un leitmotiv promis à un bon demi-siècle de succès... Dès 1922, l'Union syndicale des banquiers de province rédige une pétition à la demande de ses mandants, notamment après « les plaintes de plusieurs banquiers de Franche-Comté contre les agissements des Banques populaires de leur région qui, dispensées de patentes

et de plusieurs impôts et commanditées par l'État, leur font une concurrence directe en pratiquant les mêmes opérations qu'eux »⁴⁷. La banque Dupont y voit en 1934 un élément pouvant contribuer à expliquer la baisse des dépôts bancaires, à cause de « la concurrence qui continue à s'exercer de la part des organismes d'État ou contrôlés par l'État ou bénéficiant de ses avances ou de privilèges fiscaux (Caisses d'épargne, Banques populaires, caisses de Crédit agricole, crédits municipaux) »⁴⁸.

Mais le banquier ajoute lui-même qu'il s'agit là d'« organismes que l'appui de l'État n'a pas toujours protégés des écueils » : la crise frappe elle aussi les caisses de Crédit agricole, comme celle de la Gironde, qui frôle la liquidation⁴⁹, et certaines Banques populaires : « À Lorient, la Banque populaire, qui faisait une concurrence très vive, se voit obligée de supprimer son dividende; on ne sait encore si c'est le résultat d'une perte d'exploitation ou de défaillance de certains débiteurs. »⁵⁰ Nous laisserons le mot de la fin sur ce sujet à Lhéideux lui-même, le président de l'Union syndicale des banquiers de Paris et de la province : « Ajouterai-je que les banquiers de l'Est se plaignent très souvent? Il me semble déduire de leurs lettres qu'ils aimeraient beaucoup mieux ne pas avoir de concurrents sur leur Place. C'est, je crois, une opinion répandue dans le monde entier, mais le temps n'est plus où l'on peut vivre sans concurrence. »⁵¹

Celle-ci joue à plein entre les banques et la Caisse des dépôts pour le financement des collectivités locales : elles s'efforcent de desserrer son emprise en se portant sur les appels d'offre, mais, dans beaucoup de cas, la force de frappe financière de la Caisse, qui dispose de la masse de manœuvre des dépôts des Caisses d'épargne, s'avère redoutable : « Nous avons étudié la réalisation éventuelle d'emprunts obligataires pour les villes de Roubaix et d'Aire-sur-la-Lys. Mais nous paraissions dans ces opérations ne pouvoir lutter avec les caisses publiques », en l'occurrence la Caisse des dépôts⁵². Sans pouvoir nous plonger dans l'histoire de cette dernière, nous pouvons simplement relever qu'elle déploie des activités de prêts à moyen terme, par exemple aux compagnies houillères⁵³ et qu'elle joue bien sûr un rôle déterminant dans l'entretien du marché des valeurs publiques, des bons du Trésor, et sur le marché financier. Mais il serait illusoire de prétendre qu'elle bouscule les banques sur l'ensemble de leurs métiers et de leurs marchés : il s'agit d'une concurrence localisée et même, dans les années trente, comme nous le verrons, d'une complémentarité efficace.

B. La Banque de France banque parmi les banques?

De façon surprenante, un « ennemi » surgit que les combattants n'imaginaient pas, la Banque de France : la banque des banques se révèle soudain comme une banque parmi les banques, qui tente de leur conquérir des parts de marché! Il est certain que la Banque de France a renforcé son réseau dans l'entre-deux-guerres puisque la convention qu'elle a conclue avec l'État le 26 octobre 1917 prévoit qu'elle doit encore ouvrir 25 bureaux auxiliaires d'ici 1929, en premier lieu dans les dix chefs-lieux d'arrondissement

de plus de dix mille habitants qui n'en sont pas encore pourvus, et transformer une douzaine de bureaux auxiliaires en succursales ; en effet, l'État, toujours sous la pression des parlementaires promoteurs des facilités accordées aux petites et moyennes entreprises, souhaite rapprocher plus encore l'outil de traitement des effets de commerce et les entreprises aspirant à plus de facilités de paiement. Le maillage du réseau devient donc plus dense avec de nouveaux sièges à Paris et en banlieue.

En outre, à la paix, elle ne manque pas de s'installer dans les territoires recouverts : « Il nous a paru qu'il y avait intérêt à ce que la Banque complétât aussi rapidement que possible ce premier réseau d'établissements et s'installât sans tarder dans les plus importants des centres où elle n'avait pas encore pénétré »⁵⁴ : quatre succursales sont installées aussitôt à Mulhouse, Strasbourg, Metz et Colmar et une demi-douzaine de bureaux ouverts dès 1920-1923. Le nombre de 132 comptoirs atteint en 1898 a pratiquement doublé jusqu'en 1926 où le réseau frôle les 250 guichets, soit un gain d'une cinquantaine depuis 1913 (205). En 1930, en dehors des bureaux de quartier parisiens, la Seine dispose de quinze sièges (la succursale de Saint-Denis et quatorze bureaux auxiliaires) de la Banque de France ; la province rassemble 242 sièges dont 158 succursales et 84 bureaux auxiliaires : sans Paris, par conséquent, l'établissement entretient alors 257 sièges. Mais la Banque de France rayonne plus encore car son réseau est complété par des « correspondants » dans les chefs-lieux d'arrondissement et de canton de plus de 6 000 habitants dépourvus de ses installations directes : ce sont un peu plus de 400 villes qui sont ainsi des « places bancables rattachées ».

a. L'essor des cédants directs

Le renforcement de ce réseau de la banque centrale est légitime et utile, parce qu'il facilite la circulation des moyens de paiement, l'encaissement des effets de commerce et le réescompte du papier commercial. Toutefois, les banquiers découvrent l'émergence d'une concurrence certaine quand la Banque de France se targue de développer les prêts qu'elle accorde à ses « cédants directs ». Depuis 1897 en effet, elle a obtenu le droit de distribuer des crédits au-delà de la clientèle de réescompteurs car l'État se soucie sans cesse des besoins des agriculteurs et des petites et moyennes entreprises et tente, en sus de l'instauration du Crédit agricole et des Banques populaires, d'élargir encore l'offre de crédit que les banques ne lui semblent pas déployer assez généreusement. Ces prêts s'ajoutent aux classiques « avances sur titres » qu'elle consent ; leur essor est néanmoins bridé par des règles juridiques contraignantes : « Le nombre de personnes qui ont la faculté d'escompter à la Banque de France est assez limité, car il est nécessaire d'avoir un compte courant et, en outre, il faut présenter des effets munis de trois bonnes signatures et à quatre-vingt-dix jours au maximum. La banque accepte, dans une certaine mesure, que la troisième signature soit remplacée par un dépôt de titres admis en garantie d'avances. Pour ces raisons, on peut dire que la généralité de la clientèle n'a pas la possibilité de s'adresser à la Banque de France. »⁵⁵

D'ailleurs, ces emprunteurs ne sont que 23 318 en février 1920 avec un encours de 304 millions de francs.

Les cédants directs des succursales provinciales sont généralement des propriétaires fonciers et de gros agriculteurs en mal de liquidités, qui se voient accorder des crédits de campagne ou des firmes appartenant au meilleur choix de la place : à Saint-Étienne, par exemple, en 1920, ce sont Guichard-Perrachon (le succursaliste Casino), les Forges & aciéries de la Marine & Homécourt, le métallurgiste Leflaive-Chaléassière ; à Épinal en 1922, l'important filateur et tisseur Géliot, à Plainfaing, son confrère Charles Laederich fils & Cie, introduit par le Régent René Laederich, et la firme Juillard & fils, forte de 26 000 broches à filer ; à Marseille en 1928 les huiliers Valabrègue et Rocca, un minotier, un importateur de cocons et soies. Sur beaucoup de places, ce sont souvent les commerçants en gros et les succursalistes qui constituent la clientèle privilégiée en raison de la masse d'effets qu'ils manient.

La grande variété de situations provinciales s'explique par le plus ou moins grand dynamisme des directeurs de succursales, laissés à leurs propres initiative et sagesse, et à la configuration de la place : si des banques locales sont puissantes, la succursale ne peut disposer que de la portion congrue. Celle d'Armentières hérite ainsi de l'entregent d'un directeur d'avant-guerre et dispose en 1920 d'une bonne clientèle de cédants directs : industriels, négociants, propriétaires. Par contre, celles de Saint-Dié et d'Épinal ne recueillent chacune que 14 cédants directs non bancaires en 1924, celle de Longwy cinq⁵⁶ en 1926, celle de Rouen sept en 1929.

C'est que les banques sont généralement peu disposées à laisser le marché à la Banque de France et les liens qu'elles ont tissés avec les firmes clientes sont si forts que celle-ci peine à les distendre : à Lyon, « le recrutement de comptes directs a toujours été et reste très difficile. Les grosses firmes, dont les propriétaires sont [pourtant] heureux de s'asseoir à la table du Conseil de la succursale, ne sont pas accessibles »⁵⁷. Pire même, les banques ne donnent pas l'impression de vouloir nécessairement gonfler les affaires de la Banque de France et iraient jusqu'à marcher sur ses plates-bandes. Le premier aspect de ce comportement concurrentiel conduit les banquiers à réduire aussi fréquemment que possible le volume d'opérations confié à la banque des banques : dès qu'ils peuvent « nourrir » leur papier grâce à l'abondance de leurs ressources⁵⁸, ils compriment le réescompte et « portent » les effets au maximum dans leur « portefeuille », le plus longtemps possible, en se contentant de les présenter à la Banque de France à proximité de leur échéance afin de profiter de son service d'encaissement ramifié – quand ils ne décident pas par surcroît de le court-circuiter⁵⁹.

Les grands établissements de crédit centralisent le plus souvent sur Paris ou sur quelques grosses agences de vastes quantités de traites et effectuent une large compensation interne. Ces volumes d'affaires sont ôtés au réescompte potentiel de la Banque de France, qui peut alors perdre des opérations quand une banque provinciale est rachetée par un établissement de crédit ou quand une autre disparaît et que sa clientèle est

raflée par les grands établissements de crédit, comme à Dieppe en 1922 : « La disparition de la banque Graverend lui a enlevé beaucoup de papier excellent et qui semble définitivement disparu, étant accaparé par des établissements qui n'ont avec la succursale que des relations d'escompte sans consistance »⁶⁰. Or le réescompte dieppois s'effondre de 78,7 millions de francs en 1920 à 28,2 en 1922, ce qui indique l'ampleur du manque à gagner. Pire même enfin, les banques n'hésitent pas à contacter les cédants directs⁶¹ de la Banque de France dont ils acceptent mal l'intervention...

Pourtant, elles découvrent la progression sensible d'une Banque de France qui définit une stratégie offensive à la fin des années vingt, aux alentours de 1928-1930. Le gonflement des dépôts bancaires qui accompagne la stabilisation monétaire et l'importation massive de capitaux bride l'essor du réescompte ; dès le cap de la récession de 1926-1927 passé, celui-ci s'affaisse et la banque centrale s'inquiète de la perte de rentabilité d'un réseau, d'effectifs de salariés fortement accrus depuis la Guerre et d'un équipement immobilier souvent imposant. La succursale de Metz, dont les opérations d'escompte chutent de 353 millions de francs en 1926 à 139 millions, déplore « l'indépendance quasi absolue des banquiers dans une période d'exceptionnelle abondance monétaire », alors qu'elle ne parvient pas à débaucher des clients directs : « Habituellement à considérer leur banquier comme un véritable associé (conseiller et prêteur), les industriels et commerçants, ne pouvant trouver les mêmes facilités dans nos méthodes, délaissent complètement notre succursale. »⁶² Pour le seul premier semestre 1930, ce sont près de 50 succursales et de 42 bureaux auxiliaires qui éprouvent des pertes comptables⁶³, soit 36 % du réseau dont le surdimensionnement est ainsi révélé.

« Jamais la Banque n'a été, au moins pendant une période aussi longue, autant à l'écart des affaires d'importation »⁶⁴, geint celle du Havre ; les causes en sont l'afflux de capitaux étrangers qui permet à la Lloyds et à la Guaranty Trust de rafler des affaires, la prise de contrôle du Crédit havrais par le CIC qui lui ôte du réescompte⁶⁵ et la force des établissements de crédit : « Comptoir d'escompte, la succursale pâtit de l'indépendance des banquiers. » Les directeurs de succursale reçoivent alors comme consigne de pousser la prospection de la clientèle directe, non pas tant auprès des grosses firmes, trop proches des banques, « mais [auprès] des maisons de moyenne importance et très sûres, [qui] pourraient peut-être s'adresser à la Banque et constituer une clientèle très intéressante, lorsqu'elles auraient constaté que le pourcentage de garanties réelles qui leur est demandé est susceptible de varier avec la qualité du papier présenté »⁶⁶.

C'est ainsi que les succursales lancent une vaste politique d'offre de crédits de campagne : dans les contrées agricoles au profit du monde de la culture, comme celle de Caen qui se préoccupe à partir de 1928 des herbagers et de leurs besoins saisonniers ou comme celle de Saint-Lô qui favorise les emboucheurs et la laiterie Claudel ; dans les régions industrielles au profit de la constitution de stocks, comme ceux de graines oléagineuses à Marseille en 1928 : de 332 millions de francs en 1928, le volume escompté des effets des cédants directs (une trentaine) se hisse à 477 millions en 1929, dont une

quarantaine pour les crédits de campagne. La succursale de Rouen jubile car elle conquiert la clientèle de Waddington, une firme textile prestigieuse : « Cependant, il y a un an, les dirigeants de ces Établissements étaient bien éloignés de mettre leur signature sur un effet de campagne qu'ils considéraient comme un endettement, sinon comme quelque chose de pire. C'est avant tout par des crédits de campagne, moins coûteux à la Banque que dans tout autre établissement, qu'elle peut recruter sa clientèle. »⁶⁷

Une guerre de mouvement s'esquisse, comme à Metz : « Si la grosse métallurgie, inféodée aux banques privées ou aux sociétés de crédit, n'a pu encore être menée à nos guichets, par contre, des résultats appréciables ont été obtenus auprès des diverses entreprises industrielles, commerciales ou agricoles du pays messin »⁶⁸, et leurs opérations se hissent au cinquième des encours de risques de la succursale. Celle de Nancy enfle ainsi ses affaires avec les cédants directs : au nombre de 42 en 1929 et de 49 en 1930, leur encours grossit de 16,7 à 51,1 millions de francs, soit de 25,1 à 58,2 % du total des encours, avec un gain de 206 % face aux 76 % de progression des encours des banques venant au réescompte. La succursale du Havre crie au triomphe car elle réussit depuis l'été 1929 à multiplier les « comptes directs regroupant les principaux importateurs de coton » : « pour la première fois, la succursale intervient en grand et directement dans les opérations d'importation [...], elle a financé la campagne de cotons pour au minimum de 500 millions de francs, c'est-à-dire un cinquième des importations. »⁶⁹ « En n'accueillant des comptes directs que les meilleurs, la succursale est assurée de conserver son influence et son autorité mieux qu'en réduisant son activité à n'être, comme il y a peu de temps encore, qu'un simple comptoir de réescompte. »⁷⁰

b. Une offensive finalement limitée

Faut-il en conclure que, au tournant des années trente, la Banque de France s'affirme comme un établissement de crédit banalisé qui, s'appuyant sur son réseau, pratiquerait massivement le métier de banque commerciale? Certes, les banquiers fulminent parfois contre une telle combativité qui leur semble peu compatible avec une mission de service public. « La Banque de France exerce à l'heure actuelle, sur bien des points, une activité semblable à celle des banques privées et leur fait concurrence. Cette activité de concurrence a été particulièrement active à certains moments et sur certaines places. On a pu citer de nombreux cas de démarchage, et il est notoire que la règle traditionnelle relative à la troisième signature n'est pas toujours respectée dans son esprit, c'est-à-dire que cette troisième signature, parfois, n'a pas la valeur que les statuts et les règlements de la Banque de France semblent exiger. »⁷¹ Riboud voit ainsi dans la politique de Moreau le risque d'une « concurrence aux banques. Danger. Démarchage à domicile (Alsace, Saint-Étienne). Crédit à long terme au TEB⁷² (papier de crédit). Soutien d'industries : Grands Moulins de France. Nous sommes sous régime d'inflation »⁷³.

Sur plusieurs places, ils contre-attaquent par des mesures de prévention auprès de leurs clients et de rétorsion vis-à-vis de certaines succursales de la Banque de France :

« Le directeur de l'agence de la BNC ayant appris que quelques-uns de ses clients travaillent maintenant directement avec la succursale s'est livré fin novembre 1928 à une petite manifestation d'humeur en faisant présenter à Roanne tout le papier correspondant à l'échéance de Saint-Étienne ; il en est résulté pour la succursale une perte d'agios d'environ 4 000 francs. »⁷⁴ L'ambiguïté de la situation du directeur est en effet évidente car sa succursale vit des affaires que lui procurent les banquiers, ceux-là même qu'il envisage de concurrencer... Avec lucidité, un directeur relève d'ailleurs l'impasse dans laquelle on l'incite à s'engager : « Le nombre des affaires industrielles et commerciales est relativement peu élevé en Anjou : presque toutes ont depuis fort longtemps des liens avec la Banque Bougère, le Crédit de l'Ouest ou la Banque populaire. Or le directeur de la succursale ne peut envisager d'entrer en concurrence avec ces banques, qui remettent régulièrement des escomptes à nos guichets. »⁷⁵

Mieux encore, les banques jouent sur la souplesse de leur offre de crédit face aux rigidités des statuts et des méthodes de la Banque de France, surtout quand elles peuvent ajouter à l'escompte des découverts en une sorte de crédit lié auquel n'a pas accès le directeur de succursale de la banque centrale : « Le développement de nos opérations avec la clientèle directe se trouve dans la pratique assez vite enrayé. Le bénéfice du taux hors banque, les facilités de découvert tant en francs qu'en monnaies étrangères, la délivrance immédiate de change, l'usage constant du paiement contre document sont autant d'avantages, les uns temporaires, les autres permanents, que trouvent les maisons de la place auprès de tous les établissements de crédit et que nous ne pouvons leur offrir⁷⁶. »⁷⁵ À Douai, la banque Dupont repousse l'assaut de la Banque de France car elle « possède un beau portefeuille de warrants de sucres, escomptés à un taux généralement inférieur au taux de la Banque de France et pour une quotité de prêt supérieure »⁷⁷.

La contre-offensive est ainsi souvent victorieuse, comme au Havre : « La clientèle directe est âprement disputée par les sociétés de crédit qui offrent aux bonnes maisons, à des conditions au moins égales à celles de la Banque de France, une aide infiniment plus souple pour le financement de leurs importations, le warrantage de marchandises (au taux hors banque) et le règlement de leurs opérations à terme. »⁷⁸ Bref, c'est bien la compétition qui enraye la percée de cette concurrente, avec la « multiplicité des agences de banque qui se disputent les tirages des quelques maisons de qualité »⁷⁹. Enfin, comme la Banque de France exige souvent des dépôts de titres en garantie de ses prêts, elle se heurte à la crise du marché financier dans les années trente, à la baisse des cours et au resserrement des disponibilités des firmes, ce qui freine leur accès aux avances des succursales.

Le bilan de l'offensive de la Banque de France n'incite pas vraiment à éprouver d'inquiétude pour les parts de marché des banques. Malgré la hausse de 44 % du volume de son escompte sur la place entre 1928 et 1929, la trentaine de cédants directs glanés sur Marseille ne pèse pas plus lourd dans le volume total de l'escompte de cette succursale : 21,7 % en 1928 et 22,4 % en 1929 car les banquiers restent la

clientèle de base (1 652 des 2 129 millions escomptés en 1929). Les résultats semblent en fait bien dérisoires pour tant de projets, comme à Mulhouse, fief des banques du cru : « Depuis son arrivée il y a sept mois, le directeur a réussi, grâce à d'actives démarches, à ouvrir huit comptes d'escompte et mixtes, dont quatre importants, et à obtenir les 6,7 millions d'effets de crédit saisonnier actuellement en portefeuille. Ces résultats doivent être considérés comme satisfaisants, étant données les difficultés à amener les industriels à modifier les méthodes de financement adoptées par eux jusqu'à présent et les efforts des banques pour garder leur clientèle. »⁸⁰ De même, les cédants directs de la succursale de Nantes ne se multiplient pas infiniment et leur nombre fluctue au gré de la conjoncture monétaire et bancaire : 50 en 1928, 61 en 1929, 54 en 1930, 63 en 1931, 52 en 1932, 60 en 1933. La succursale de Lyon ne peut passer pour avoir déséquilibré la place : ses 26 cédants de 1928, avec 3 % des remises, ne sont devenus que 49 en 1931 avec 6,5 % ; ce chiffre est infime par rapport aux avances sur titres traditionnelles, qui rassemblent 2 340 comptes en 1931 avec 49 millions de francs d'encours débiteurs⁸¹.

C'est semble-t-il beaucoup d'énergie pour peu d'efficacité, car gagner quelques dizaines de clients directs dans chaque succursale ne débouche pas sur un renversement des parts de marché. L'offensive paraît s'enliser plutôt dans une guerre de positions sans que d'ailleurs aucun Nivelles ne prône la témérité parce que la Banque de France sait équilibrer son désir de progression commerciale et son souci permanent de la solidité de ses risques. Banque des banques appelée à épauler les banques provinciales et parfois à étayer des banques en péril, elle n'envisage pas de se charger aveuglément de risques périlleux et de mettre en cause son renom, sinon son « crédit ». Or le rassemblement d'une clientèle fournie de cédants directs procure des risques réels : la même succursale du Havre qui se vantait d'avoir séduit tant d'importateurs doit déplorer des pertes quelques semestres plus tard tant la conjoncture influe sur le recouvrement des créances sur un marché si volatile...

Ainsi, le compte de la firme Hauser, qui s'élevait en juillet 1931 à 30,8 millions de francs, subit le choc de la crise ; par chance, la succursale havraise parvient à l'abaisser à 15 millions en juin 1932 – mais sur un total de 69,6 millions de risques à cette date – grâce à des rentrées sur warrants (dont l'encours recule de 14,5 à 5,4 millions), mais 8,4 millions correspondent encore à des créances immobilisées, couverts seulement par 3,2 millions de francs de sûretés, et la Banque de France estime sa perte probable à 5,2 millions de francs, dont 2 millions pourront être atténués par une rentrée sur la dette Boussac à la fin de 1933. Pénétrer sur le marché de la banque commerciale s'avère moins difficile que gérer les risques de ce métier. La confirmation de cette prise de conscience est fournie en 1935 quand la nouvelle direction de la succursale de Charleville est vantée pour sa prudence : « Le souvenir de la gestion imprudente d'une précédente direction est encore trop présent à la mémoire pour qu'il puisse être désirable d'étendre, coûte que coûte, notre clientèle au détriment de la qualité. Au surplus, une

bonne fraction de l'industrie régionale se trouve aux prises avec une crise très sévère qui pourrait être fatale pour nombre d'établissements. »⁸² Mais si la Banque de France se montre rigoureuse, elle doit subir la loi du marché et se montrer prête à perdre ses clients au profit de la concurrence : telle firme « donne maintenant sa clientèle au Crédit du Nord depuis qu'en 1931 nous lui avons demandé un dépôt en garantie »⁸³, confie-t-elle.

Finalement, dans la première moitié des années trente, la concurrence prend la forme d'une guerre de guérilla et d'escarmouches. Poussée par la nécessité de dégager des recettes pour amortir ses frais généraux, la Banque de France continue, malgré les récriminations des banquiers, d'inciter les succursales à une démarche active : « En ce qui concerne votre succursale, j'appelle votre attention sur le trop faible montant des engagements directs : 12 millions pour douze cédants seulement. Il importe de redresser cette situation au plus tôt et de donner à notre maison la place qui lui revient. Je n'ignore certes pas l'active concurrence des banques en Alsace. »⁸⁴ Mais les initiatives des succursales entretiennent plus un environnement de concurrence – par exemple : « Au moment où nous allons reprendre le siège de Romans de la Banque de la vallée du Rhône, nous constatons la même concurrence exaspérée de la Banque de France à Romans qui démarche tous les clients de la Banque de la vallée du Rhône. »⁸⁵ – qu'elles n'obtiennent de gros résultats. À Paris et dans la Seine, ce sont 1 404 cédants directs qui sont ainsi réunis en 1932 pour 94,5 millions de francs de papier de campagne, ce qui ne bouleverse pas le rapport de forces.

En fait, la Banque de France a capté une modeste part du marché, comme le note la succursale de Lyon : « Le réescompte des banques, qui constitue le principal élément de nos bénéfices, a subi une diminution importante, compensée, en partie seulement, par les opérations d'escompte, d'avances et de placements de titres traitées avec la clientèle directe »⁸⁶, et cette appréciation sur la situation à Lyon nous semble bien jauger la réalité : « Résultat limité, sans doute, pour les raisons principales suivantes : marasme des affaires à Lyon, situation locale prédominante du Crédit lyonnais, âpre concurrence entre banques trop nombreuses abaissant leurs conditions, mais résultat qui commence et dont le développement se poursuit en méritant qu'on lui fasse confiance. »⁸⁷ Dans ce seul domaine d'activité bien sûr, la Banque de France n'est finalement qu'une petite banque placée au même niveau que ses consœurs et obligée de dévoiler ses charmes à des clients déjà bien courtisés.

Cependant, en additionnant les morceaux difficilement découpés sur chaque place – en mars 1934, 5 428 cédants directs sont recensés dans les succursales –, l'on doit constater que l'obstination de la Banque de France lui a permis de construire un puzzle de bonne taille ; en effet, en 1933-1935, les opérations procurées par la clientèle directe constituent le premier poste du portefeuille d'escompte et de réescompte de la Banque centrale.

Répartition du portefeuille d'escompte des succursales de la Banque de France
(en millions de francs) en mars 1933⁸⁸

Clientèle directe	1 299,1
Réescompte des banques locales et régionales	1 292,6
Réescompte des banques étrangères	485,4
Réescompte des établissements de crédit	168,7

Par rapport à l'ensemble des crédits bancaires, la percée de la Banque de France n'a abouti qu'à dessiner un petit saillant; mais, pour la banque centrale elle-même, cette stratégie s'avère payante car elle lui a permis de sauvegarder son fonds de commerce et surtout d'amortir ses frais de fonctionnement. C'est ce que remarque la succursale de Rouen : « Pendant ces quatre années (1928-1932), 51 comptes d'escompte ont été ouverts qui, dans la période actuelle, alimentent pour près de 60 % le portefeuille de la succursale. Le produit des escomptes est passé de 1,025 million de francs en 1928 (taux de 3,5 %) à 1,885 million de francs en 1932 (taux de 2,5 %), ce qui explique la progression des bénéfices de 642 000 francs à 2 234 000 francs⁸⁹.

Répartition du portefeuille d'escompte des succursales de la Banque de France
(en millions de francs) en mars 1935⁹⁰

	province seule	total
Clientèle directe	1 216,9 (64 %)	1 585,7
Banques locales et régionales	443,3 (23 %)	1 041,3
Établissements de crédit	54,9 (3 %)	295,6
Banques étrangères		22
Crédit agricole	112,8 (6 %)	
Banques populaires	76,5 (4 %)	

C'est seulement au tournant de 1935-1936 que le poids de ces opérations avec une clientèle directe s'atténue dans les comptes de la Banque de France, quand resurgissent d'amples affaires de réescompte, notamment pour les bons du Trésor : « En ce qui concerne la clientèle directe, nous avons procédé à une sélection plus rigoureuse de ses éléments et nous avons à dessein limité son extension. Il aurait été en effet inadmissible, au moment où le Gouvernement de la Banque demandait aux banques de réduire leurs crédits, que la Banque de France se montrât plus libérale que par le passé dans l'octroi des crédits directs. L'augmentation très sensible du réescompte nous ramenait nécessairement à notre rôle traditionnel [...avec] les conditions générales nouvelles qui obligeaient les banques à recourir à elle. »⁹¹

3. Des places fortement concurrentielles

Si la Banque de France ajoute un peu de piment à l'exercice du métier bancaire, la principale secousse fournie aux rentes de situation vient des banques elles-mêmes, principales animatrices de la compétition sur chaque place. Il faut en effet ne pas seulement considérer le marché dans sa dimension nationale mais tenir compte des quelques dizaines de « bassins d'argent » qui constituent le cadre de vie de la majorité des firmes du pays et fournissent l'environnement de leurs rapports avec les banquiers. Bien entendu, une telle analyse ne sera pas exhaustive car il serait délicat de mesurer de façon quantitative la concurrence sur chaque place puis de dresser des statistiques globales ; et la synthèse reposera plutôt sur un faisceau de présomptions car nous ne pourrions que rassembler les indices disponibles en pensant que leur diversité suffira à leur donner quelque crédit.

A. La percée de jeunes banques

La période des années 1919-1935 ne marque pas l'apogée d'un ensemble dont toutes les pièces auraient été définies la Belle Époque ; loin d'être close sur elle-même, l'économie bancaire connaît des intrusions de la part de nouveaux partenaires du jeu concurrentiel qu'ils viennent relancer. L'on peut même se montrer quelque peu étonné du foisonnement relatif des établissements à l'orée des années vingt, tandis que certains d'entre eux, créés juste avant ou pendant la Guerre, vivent un essor puissant : ainsi percent des banques jeunes qui bousculent les positions acquises.

a. L'émergence de nouvelles banques

La Banque du Rhin est ainsi créée en 1919 à Strasbourg (avec d'emblée un capital de 10 millions de francs porté à 50 millions de francs en mai 1920, dont 21 versés) sous l'égide de la banque parisienne Bauer & Marchal et de la banque nancéienne Renault. « La Banque du Rhin a pris une rapide extension en Alsace et en pays occupé ; elle compte aujourd'hui 17 agences en dehors de celle de Strasbourg. »⁹² C'est le mouton noir qui vient balayer la tranquillité des banques alsaciennes dans leur fief : « Elle s'est trouvée en butte dès l'origine à l'hostilité déclarée des anciennes banques alsaciennes qui mènent contre elle une véritable campagne de dénigrement et ont réussi à empêcher le placement de 25 millions d'obligations Tanneries de France sur 50 millions dont la Banque du Rhin doit assurer l'émission avec les banques Banque de Mulhouse et Renault. »⁹³ De banque locale, elle se métamorphose aussitôt en banque plurirégionale car elle s'étend dans plusieurs régions industrielles : elle prend la suite du Crédit français à Roubaix et à Tourcoing dès 1922 et ouvre une agence à Lille en 1923.

Également à Strasbourg, le CIC lance la Société alsacienne de CIC *ex nihilo*. Son secrétaire général Wenger-Valentin rassemble ses premiers employés pour « un départ à zéro : vous allez donc expédier des circulaires. Voici des paquets, des enveloppes, des porte-plumes, des buvards et des annuaires de téléphone que vous copierez avec attention en choisissant intelligemment les destinataires »⁹⁴. Peu à peu, elle acquiert la stature d'une banque régionale et finit par s'installer à Colmar en octobre 1929; à cause du parrainage du CIC et d'une gestion satisfaisante, elle prend pied solidement au-delà des Vosges : « Très activement, mais prudemment conduite par M. Wenger, elle a réuni une fort bonne clientèle et développe sans cesse ses opérations. »⁹⁵

Dans le même temps, plusieurs banques sans renommée historique sont apparues dans les années vingt, car les perspectives de la reconstruction et l'élan de la Seconde Industrialisation semblent ouvrir un champ d'expansion aux activités bancaires. La banque Soula apparaît à Bordeaux en 1924 et la Banque de Colmar naît en 1928, en dissidence du CCF. Les deux directeurs de la banque locale de Calais, Sourmais, désertent eux aussi leur maison et montent la Banque de Calais en 1924 : « La clientèle n'a cessé de se développer, spécialement parmi les actionnaires, au détriment des autres banques, en particulier de Sourmais, et englobe aujourd'hui nombre des principales firmes de la place, outre les maisons de second ordre venues dès l'origine à ses guichets. »⁹⁶ Mais le processus s'amplifie puisque Jean Chenut, le chef des titres de la Banque de Calais, lui fausse compagnie en 1929 et fonde sa propre banque à l'âge de vingt-huit ans et réussit à dénicher 3,1 millions de francs de capital versé!

Dans la Loire pourtant bien drainée par les banques locales, lyonnaises ou parisiennes, le chauvinisme de terroir incite les milieux industriels de certaines places à se doter de leur propre banque, soit pour conserver par-devers eux le secret de leurs affaires soit pour bénéficier, croient-ils, de meilleures conditions. Alors que Roanne dispose de la Banque régionale du Centre, les fabricants de couvertures de Cours, dans le Rhône, décident de lancer en janvier 1926 le Comptoir d'escompte de Cours qui profite immédiatement de leur clientèle captive et devient une banque locale vigoureuse. Semblablement, à Grenoble, cité pourtant surchargée de banques parisiennes et dauphinoises, la banque Nicolet & Lafénechère surgit en janvier 1923 et, d'emblée, parvient à se tailler une clientèle correcte : 5,8 millions de francs de dépôts fin 1923, 12 millions en 1924, 25,8 millions en 1925 et 35,1 millions en 1926 : « Ces chiffres peuvent paraître un peu surprenants pour une banque qui n'a que quatre ans d'existence et s'est installée dans une ville où la concurrence des banques locales ne manque pas. L'intérêt que témoignent à Nicolet & Lafénechère quelques grosses sociétés comme les Établissements Keller-Leleux doit contribuer pour une bonne part à des chiffres de cette importance. La gestion de portefeuille-titres que pratique en grand cette banque pour le compte d'une clientèle aisée lui procure un mouvement de compte assez élevé. »⁹⁷

b. La percée de banques récentes

Par contre, la montée en puissance de banques créées juste avant ou pendant la Guerre s'appuie sur le levier d'actifs déjà en place. Le CCF est issu en 1917 de la transformation de la Banque suisse et française montée en 1894, tout comme la BGN, on l'a vu, procède de Verley-Decroix ; ainsi, lorsqu'elle s'implante à Valenciennes, elle tire parti des relations de « Lebeau, qui faisait partie précédemment du personnel de Verley-Decroix [et qui] avait, par ses relations personnelles, amené à la BGN une assez belle clientèle »⁹⁸. Mais leur essor commun est révélateur de l'élasticité du système bancaire libéral, capable d'absorber aisément ces deux concurrents d'envergure, l'un parisien, l'autre nordiste.

La percée de la BNC est la plus spectaculaire du mouvement concurrentiel des années vingt. Certes, elle résulte du regroupement en 1913 du réseau de 90 guichets du Comptoir d'escompte de Mulhouse derrière la bannière d'un établissement français à une époque où la germanisation avait imposé au Comptoir d'escompte de Mulhouse d'adopter un nom à consonance allemande (Mülhauser Diskontogesellschaft), ce qui pouvait surprendre les clients des agences de la « France de l'intérieur » et les repousser par patriotisme vers d'autres maisons. À l'origine filiale du Comptoir d'escompte de Mulhouse, elle diffuse son capital au sein d'un large public d'actionnaires et profite du parrainage de la Banque française pour le commerce & l'industrie, qui lui fournit deux administrateurs et des occasions d'affaires financières. Mais la BNC s'est taillé la réputation d'une banque dynamique pendant le conflit quand elle a refusé d'appliquer le moratoire de 1914 et a accentué ses opérations avec combativité.

Elle lance une véritable offensive à la Mangin sur l'ensemble des places bancaires en décidant de bousculer les parts de marché par une concurrence exacerbée. Ses directeurs mènent la charge auprès de la clientèle en proposant des facilités de crédit plus souples, des conditions plus alléchantes. Partout l'on se plaint de cette ardeur : à Saint-Étienne, « depuis son installation [en 1916], cette agence a fait une vive concurrence aux autres banques et s'est acquise une clientèle nombreuse et sérieuse à laquelle elle consent, le cas échéant, mais toujours à bon escient, des découverts » ; la Société générale et le Crédit lyonnais y ont chacun une agence « autrefois très active dont une partie de la clientèle a été prise par la BNC »⁹⁹ ; aussi, dès 1921, son agence « est arrivée à se créer une place prépondérante, malgré la concurrence des maisons similaires déjà installées » et la Banque de France estime qu'elle se situe au second rang derrière le Crédit lyonnais ou ex-aequo avec lui, rang obtenu donc seulement cinq ans après son ouverture ! Elle rayonne en 1919 sur Annonay par une sous-agence dont le directeur, « très estimé, a, par son activité et les conditions très favorables qu'il accorde, attiré déjà une clientèle appréciable »¹⁰⁰.

Le choc est rude, comme pour l'agence de la Société générale à Orléans dont « la clientèle a dû diminuer pendant la guerre par suite de la concurrence de la BNC »¹⁰¹... Nombre de directeurs de la BNC semblent des voltigeurs qui veulent tailler des croupières à leurs rivaux sans vergogne, comme pour effectuer une percée initiale devant

emporter les bastions des banques locales ou parisiennes. Ainsi, à Vienne, l'agence est dirigée depuis 1918 par Poitrasson, « jeune et très ardent, qui a cherché à attirer la clientèle par des avantages de taux et de tarifs, et des découverts faciles, et les employés de ses concurrents par des salaires plus élevés »¹⁰² : le plus grand fabricant de draps de la bourgade, Pascal Valluit Bonnier, et le gros tanneur et fabricant de chaussures Pellet, sont ainsi séduits aussitôt. Semblablement, à Nantes, la BNC se constitue rapidement une « très belle clientèle attirée par les excellentes conditions accordées pour les dépôts, l'escompte ou les avances sur marchandises »¹⁰³.

c. Le détournement de clientèle

Une arme redoutable au service de la concurrence est le détournement de clientèle, qui s'effectue quand un dirigeant de banque passe à l'adversaire... Nombre de cas peuvent être relevés dans la chronique des guerres microcholines que mènent les firmes. Ainsi, des dirigeants peuvent lancer leur propre banque : lorsque le CCF reprend la Banque de Mulhouse, Schwab crée la Banque de Colmar en décembre 1928 et cet « ancien directeur de l'agence de Banque de Mulhouse, a amené avec lui une partie de son ancienne clientèle »¹⁰⁴ Plus gravement pour le CCF, son administrateur délégué à Bordeaux et ancien patron de la Banque de Bordeaux achetée en 1918, le quitte pour fonder sa propre maison en 1924, en emportant le sous-directeur et chef du portefeuille et deux cadres¹⁰⁵, et en se faisant parrainer par le gros négociant Ballande, qui délaisse quant à lui le comité d'escompte local du CCF ; or, « depuis le départ d'Albert Soula, consécutif à des opérations très malheureuses, la clientèle paraît avoir une tendance à diminuer, la nouvelle banque Soula développant constamment ses opérations »¹⁰⁶, d'ailleurs avec un certain succès jusqu'à la Guerre.

Plusieurs banques subissent donc un rétrécissement de leur fonds de commerce quand un cadre les abandonne en conservant sa renommée et son carnet d'adresses, comme dans cette agence de la Banque privée à Annonay, « dirigée depuis 1919 par l'ancien chef de la sous-agence du Crédit lyonnais, qui a été suivi par une partie de la clientèle de cette société »¹⁰⁷. A Vesoul, la BNC est victime du départ de « Chappelier, qui a quitté en mai 1921 la BNC pour passer à la Banque populaire, entraînant une bonne partie de son personnel et de sa clientèle »¹⁰⁸... Non loin de là, mais dix ans plus tard, le jeune CIAL de Besançon a la chance de disposer d'un directeur très actif et avisé, parfaitement au courant des affaires de la région par un séjour prolongé à la tête de l'agence de la Société générale, qui a emmené une partie intéressante de la clientèle »¹⁰⁹, tout comme, à Cognac, Clémentrot, « ancien directeur de l'agence de la Société générale, entré à Charpentier en octobre 1920, a amené avec lui la plus grande partie de la clientèle de la Société générale »¹¹⁰. La jeune Banque cotonnière ouvre une agence à Épinal en décembre 1928 qui est gérée par l'ancien directeur de la succursale de l'ex-Banque de Mulhouse.

B. L'essaimage des banques provinciales

Les banques provinciales elles-mêmes ne se laissent pas subjuguées par les grands établissements de crédit et décident de développer leurs parts de marché par une politique combative, soit sur les places qu'elles connaissent déjà, soit sur des places nouvelles. L'exemple de la Banque régionale du Centre est probant : elle transforme d'abord Roanne en bastion pendant la Guerre en se montrant généreuse vis-à-vis de la clientèle : « Plus qu'aucune autre, la Banque régionale du Centre a profité du développement des affaires et de l'accroissement de la richesse publique. À la déclaration de guerre, elle a eu l'habileté et la bonne fortune de pouvoir faire constamment face au remboursement de ses dépôts, alors que toutes les autres tenaient leurs guichets fermés. Par les facilités qu'elle a, de ce fait, données à sa clientèle, par la façon hardie, sinon judicieuse, dont elle a, par la suite, distribué le crédit aux entreprises locales, elle s'est acquise une énorme popularité; actuellement, elle a accaparé la meilleure clientèle au grand détriment des sociétés de crédit et, avec ses 17 agences, elle occupe dans toute la région une situation absolument prépondérante. »¹¹¹ Elle sait la conserver dans les années vingt, car, « en prêtant à l'industrie et au commerce pendant la crise, peut-être au-delà de ce qui eût peut-être été strictement prudent, la Banque régionale du Centre a pris une place prépondérante »¹¹². De ses retranchements d'altitude, elle glisse ensuite dans la plaine et plante son enseigne à Mâcon en 1927 : si le Crédit lyonnais y reste solide, le Crédit du Nord « vient de perdre une partie de sa clientèle au profit de la Banque régionale du Centre qui lui a aussi enlevé un fondé de pouvoirs et quelques-uns de ses employés »¹¹³...

C'est bien une guerre de mouvement qu'animent les banques provinciales dont les pratiques concurrentielles empêchent toute sclérose. Aux confins de la Normandie et de la Bretagne, deux banques s'affrontent, Gilbert, d'Avranches, et Leherpeur (ou Comptoir d'escompte de l'Ouest), de Vire. Toutes deux ont installé leurs agences dans la Manche et en Ille-et-Vilaine ainsi qu'à Vire, dans le Calvados, Leherpeur restant tranquille dans l'Orne; c'est la guerre des Atrides du bocage : « Bien qu'elles aient éprouvé déjà même assez durement les effets de la déconfiture de Durand à Saint-Lô et de Massiot à Nantes, ces deux banques ne se rendent pas compte de la solidarité qui existe entre elles, sinon pour fusionner, du moins pour limiter leurs risques, diminuer leurs frais généraux et conserver leur puissance, réduite par la dévaluation du franc. Elles continuent à se faire une guerre acharnée sans se soucier des conséquences très graves qui pourraient en résulter pour elles »¹¹⁴, d'où, pour Gilbert, « ses découverts qu'une concurrence évidemment redoutable l'a incitée et la conduit encore à accorder, avec trop de facilité et des garanties insuffisantes, à sa clientèle »¹¹⁵ car, « toujours très ardent, talonné par la banque Leherpeur, et suivi de près par les sociétés de crédit, M. Gilbert est incité à augmenter continuellement le chiffre de ses affaires »¹¹⁶.

Dans le sud de l'Orne, la concurrence touche la Banque régionale de l'Ouest qui, venue du sud-est, couvre l'arrondissement d'Argentan et une partie de ceux de Falaise et de Lisieux, alors que la Société normande de banque & de dépôts, venue du nord-ouest, lorgne sur la même clientèle. Plus tard, en ces marches verdoyantes, ce sont la Banque de Bretagne et le Crédit nantais qui ferraillent dans plusieurs contrées, refusant de fusionner, mais aussi de délimiter des zones d'influence¹¹⁷ : la rumeur courant de l'installation de la Banque de Bretagne à Josselin, le Crédit nantais s'empresse de la devancer en novembre 1934...

Le Comptoir d'escompte de Rouen commence lui aussi à vouloir élargir sa zone d'action et lorgne sur Le Havre, fief du Crédit havrais. Le Crédit du Nord, quant à lui, glisse vers le sud-est et entend s'implanter en Champagne, avec un punch qui suscite chez le banquier local prépondérant « la perte de quelques clients attirés par les facilités plus grandes données à l'agence du Crédit du Nord récemment établie »¹¹⁸, tout comme Dupont s'étend vers l'est et ouvre une agence à Maubeuge en 1928 où dominait jusqu'alors la BGN ; mais le directeur, « qui appartient à l'une des familles les plus honorablement connues de Maubeuge, s'efforce d'étendre ses relations d'affaires »¹¹⁹ : l'entregent compte parfois plus que l'offre de conditions séduisantes.

C. L'ardeur concurrentielle des grands établissements de crédit

L'environnement concurrentiel est une donnée essentielle de la définition de la stratégie, bien que les archives ne permettent pas vraiment de reconstituer le processus de décision bancaire... En une rare occasion toutefois, l'on peut apprécier la perception de la concurrence par des banquiers ; en effet, à deux reprises, le Crédit lyonnais s'appuie sur la mobilité de ses concurrents pour concevoir le plan de bataille destiné à relancer la construction de son réseau ; il compare sa propre force à celle de ses compétiteurs : « Le Crédit lyonnais était installé en mars 1920 dans 138 localités et en mars 1921 dans 148 localités, nos concurrents dans 808 et 1 028 localités pourvues de 2 439 bureaux » ; « on est amené à se demander si le moment n'est pas venu d'étudier de nouvelles formules permettant de conserver la clientèle et même de l'étendre ». La banque se sent contestée par ses rivales et est menacée de perdre son hégémonie, et cette réflexion sur l'acuité concurrentielle l'incite à l'action : « Le président parle ensuite de sièges à frais généraux restreints que la concurrence rend nécessaires : sous-agences, bureaux permanents ou intermittents suivant les cas, mais surtout bureaux intermittents. »¹²⁰

Les grands établissements de crédit ne laissent donc pas les banques provinciales ou les jeunes banques déployer leur offensive en toute impunité, car la passivité risquerait de saper leur fonds de commerce, comme le constate le Comptoir d'escompte à Orléans : « La clientèle de l'agence paraît avoir diminué au cours de la guerre par suite du développement de maisons concurrentes. »¹²¹ La contre-attaque

est immédiate dans les années vingt, tant par la conception d'une nouvelle étape de la densification des réseaux que par l'adaptation des méthodes commerciales; les grands établissements de crédit ne s'enlisent pas dans l'attentisme; c'est ce dont s'aperçoit la banque locale Chapuis, qui subit ainsi une « concurrence ardente des sociétés de crédit »¹²² à Reims.

Le Crédit lyonnais, certainement blessé au vif parce qu'il a été dépassé par la Société générale au début des années vingt, est perçu par la profession comme une maison engagée dans une concurrence dure; et, par un comportement considéré parfois comme coriace, il se montre particulièrement âpre dans l'animation de la compétition; même si l'addition de plusieurs indices ne constitue pas une preuve, l'on peut estimer qu'une telle perception n'est pas dénuée de fondement: l'ancien leader du marché entend récupérer son rang – et y parvient à la fin des années vingt – avec combativité, et on peut considérer que l'économie libérale bancaire l'a préservé d'une corporatie fatale. Les relations entre le Crédit lyonnais et la Société générale sont ainsi dénuées de tendresse dans les années vingt car le nouveau challenger charge pour retrouver son *leadership*; et, sur la place lyonnaise, le Crédit lyonnais, fort de son enracinement historique dans la région, manie la masse d'armes pour contrer les velléités de la Société lyonnaise de dépôts de renforcer sa clientèle d'entreprises: « Le Crédit lyonnais est furieux de notre accord avec les Établissements Terrot, client de la BNC »¹²³, indique ainsi la Société lyonnaise de dépôts, réjouie d'avoir déniché un nouveau client qui échappe aux tentatives de séduction du Crédit lyonnais...

Puis, durant la crise bancaire, le leader montre un tempérament impitoyable: tous les indices concordent pour confirmer que le Crédit lyonnais est au cœur de plusieurs campagnes de dénigrement de banques provinciales afin de hâter leur chute et de récupérer leur clientèle, en une forme de « concurrence déloyale », expression employée d'ailleurs à propos de la Société générale, mise elle aussi en cause par l'un de nos indices¹²⁴. Certes, la direction dément sans cesse toute implication dans l'organisation de ces mouvements, mais ce sont toujours des membres du personnel du Crédit lyonnais qui sont mis en cause et, même si de tels agissements ne sont pas assumés par l'état-major parisien, leurs effets sont bel et bien conformes au darwinisme bancaire qui constitue le socle de la pensée de cette banque, comme nous l'avons analysé dans le second chapitre.

Le lancement de rumeurs devient une arme habile, par exemple en Bretagne où la Banque de Bretagne et le Crédit nantais sont victimes de diverses initiatives néfastes à leur « crédit »: « Les agences du Crédit lyonnais continuent actuellement des attaques très vives dans toute la Bretagne contre le Crédit nantais, principalement à Brest et à Quimper. Le 27 janvier 1931, la direction du Crédit lyonnais à Quimper a envoyé un de ses encaisseurs prévenir le directeur du Crédit nantais qu'il ne pourrait plus déposer à la caisse du Crédit nantais les effets domiciliés et qu'il en exigerait le paiement en argent. Le directeur du Crédit lyonnais de Quimper a rapporté cette mesure. »¹²⁵ La

diffusion de telles rumeurs suscite le mécontentement des banquiers, en particulier du CIC, parrain de plusieurs banques provinciales : « Je signale à M. Escarra [le directeur général du Crédit lyonnais] que, d'un peu partout en France, des plaintes me sont adressées par les banquiers locaux et nos banques régionales associées, concernant des bruits défavorables propagés dans leurs clientèles par les représentants de certains grands établissements de crédit, le Crédit lyonnais étant particulièrement visé. Je lui signale notamment que, malgré la visite faite au début de décembre, je crois, par MM. Bernier, vice-président [de l'Union des banquiers], et Jean Rive, gérant de la Banque régionale de l'Ain, que des agents du Crédit lyonnais ont, à l'échéance du 31 décembre, visité la clientèle commerciale de la Banque régionale de l'Ain à Bourg, pour l'inciter à ne pas domicilier ses paiements aux caisses de la dite banque. M. Escarra proteste en disant que des instructions très précises ont été données dès novembre dernier, à tous les sièges du Crédit lyonnais, pour éviter de faire tout commentaire sur la situation des banques régionales et conseiller la plus extrême prudence à ce sujet. Je lui réponds que ces ordres ont été bien mal exécutés, notamment dans la région de l'Ouest. »¹²⁶ « De cela nous ne voulons pas conclure que ces agents ont reçu, de leurs chefs, l'ordre d'agir ainsi. Pour que cette pensée vienne à l'esprit, il faudrait croire que la disparition des banques régionales ou locales serait désirée ou envisagée avec joie, afin de le remplacer par une sorte d'hégémonie bancaire. Nous ne pouvons supposer que ce soit ce que l'on cherche. »¹²⁷

Pourtant, quelques mois plus tard, « nous avons constaté une campagne tendancieuse qui tend à présenter les relations du CIC avec le Crédit de l'Ouest comme tendues. Nous attribuons ces insinuations aux agents du Crédit lyonnais, dont la campagne de dénigrement ne se ralentit pas. Ces bruits nous ont été rapportés par différentes communautés religieuses des environs de Cholet. »¹²⁸ En Lorraine, deux ans plus tard, c'est encore le Crédit lyonnais qui est placé au cœur d'une polémique identique : « Il y a toujours de l'émotion, entretenue par l'affirmation des créances de la banque Renauld et par une campagne très vive du Crédit lyonnais menée à la fois contre le CIC et la Société nancéienne. »¹²⁹

« Le 27, M. Guionic me dit que la campagne contre la Société nancéienne est déchaînée avec la dernière violence; les démarcheurs infestent la région de Lunéville en faisant vendre les actions de la Société et en pressant les paysans de retirer leurs dépôts à la Société nancéienne pendant qu'il est encore temps. »¹³⁰ Aussi « le préfet de Meurthe-et-Moselle a fait venir le directeur du Crédit lyonnais de Nancy et lui a fait part de l'attitude de ses démarcheurs en lui disant que, par leurs manœuvres, il porteraient atteinte au crédit public. En lui demandant d'y mettre fin, le préfet le pria de mettre ses collègues des autres grands établissements au courant de cet entretien, ajoutant que, si ces manœuvres ne cessaient pas, il écrirait au ministère de l'Intérieur pour lui demander de faire une démarche auprès des directions des grands établissements de crédit. »¹³¹

D. Des places bancaires ouvertes à la concurrence

La conséquence d'une telle compétition interbancaire et de l'essaimage des sièges est évidente : les places bancaires sont largement ouvertes à une concurrence potentielle aiguë et, très souvent, l'expression consacrée dans les analyses de la Banque de France est : « âpre concurrence », par exemple à Dunkerque, où « les agences locales des sociétés de crédit et des banques de Lille se font une âpre concurrence »¹³², ou à Angers, où la banque locale Bougère se heurte à « la concurrence féroce que lui font les autres banques de la place »¹³³. Les cités industrielles et commerciales sont ainsi la cible de l'offensive en raison du volume d'affaires qu'elles offrent. La Société marseillaise de crédit souligne que « la concurrence a été particulièrement active au cours de ces dernières années. Sur la place de Marseille, nous comptons 14 banques ou sociétés de crédit françaises ou étrangères de plus qu'en 1914, en ne comptant que les maisons d'un certain rang »¹³⁴.

Dans la bourgade textile de Tarare, dans le Rhône, « cinq agences locales d'établissements de crédit ou de banques régionales se disputent âprement la clientèle »¹³⁵, déplore la Banque de France dont le bureau auxiliaire s'ajoute à ces guichets. L'importance des affaires maritimes et vinicoles explique la floraison bancaire à Bordeaux : à la date de 1929, outre la Société générale, le Crédit lyonnais et le CNEP, la BNC et le CCF y sont installés (après avoir acquis des banques du cru) ; Dupont et le Crédit du Nord y sont descendus ; la Compagnie algérienne, le Crédit foncier d'Algérie & de Tunisie, la Banque commerciale africaine, y affichent l'exotisme ; Barclays, la Westminster et la Lloyds expriment les liens entre le port et le marché britannique des alcools ; les banques bordelaises sont donc confrontées à une rude concurrence : la Société bordelaise de CIC, Soula, Gomez-Vaez dominent nettement des petits escompteurs comme Normandin, Roch, Delvaile et les quatre firmes animées par les quatre frères Felsenhardt. Le champagne explique que neuf agences se pressent à Épernay en 1930 (Crédit lyonnais, CNEP, Société nancéienne, Varin-Bernier, Société générale depuis 1923, Banque populaire depuis 1924, etc.).

L'importance de l'industrie proche justifie que douze banques travaillent sur Metz en 1923. De même, neuf agences sont actives à Thionville en 1923, cité de 13 000 habitants, d'où « la concurrence acharnée qu'elles se livrent pour attirer une clientèle assez restreinte »¹³⁶. Dès 1919, la place de Saint-Dié, où la Banque de Mulhouse était présente depuis 1877, voit arriver un bureau de la Banque de France, des agences de la BNC, du CNEP et de la Société nancéienne, marque de la ruée vers l'Est des banques « de l'intérieur », comme à Épinal où la Société générale « a enlevé aux autres banques et particulièrement au CCF de nombreux clients »¹³⁷ dans une ville où, en août 1919, sont déjà actives huit banques (Banque d'Alsace-lorraine, Banque de Mulhouse, BNC, CNEP, Crédit lyonnais, Société générale, et deux banquiers locaux, Kolb, venu de Mirecourt, et Evrard). Bourgs et villages n'échappent pas à cette ruée sur la clientèle,

car, « disposant d'automobiles, les divers établissements bancaires de la place se disputent âprement la clientèle »¹³⁸.

Les qualités intrinsèques de chaque banque transforment cette concurrence potentielle en une concurrence réelle, c'est-à-dire en mouvements de clientèle d'un établissement à un autre : plus d'ailleurs qu'une captation de clients, l'agence habile réussit à s'introduire aux côtés de ses consœurs chez un client et à grignoter peu à peu du volume d'affaires, de l'escompte, des dépôts, etc. Sans vouloir construire une reconstitution exhaustive qui serait dérisoire par son caractère répétitif, nous considérerons un cas d'étude, celui de la place lilloise, révélateur de la réalité du jeu de la contestation des parts de marché. Ainsi, à Lille, la Société générale a bénéficié pendant quelques années d'un directeur « qui l'avait habilement conduite à ce haut degré de prospérité »¹³⁹ : « Le directeur Cloes connaît parfaitement la place, a su pénétrer dans les milieux industriels, accorde des découverts à long terme aux bonnes maisons et attire les dépôts par des taux plus élevés que ceux de ses confrères. »¹⁴⁰ Mais, très vite, la Société générale pâtit de son « directeur actuel, Ch. Huret, peu répandu, n'ayant pas la valeur de son prédécesseur », et « la vitalité de l'agence de Lille de la Banque régionale du Nord ne cesse de décroître »¹⁴¹, tandis que Scalbert, « ne cherchant pas de grosses affaires en dehors du cercle habituel de son excellente clientèle qui l'apprécie et lui reste fidèle »¹⁴², dispose d'une « excellente clientèle, qui lui reste fidèle, sans se développer sensiblement »¹⁴³.

Or la concurrence s'attise, avec l'installation de la valenciennoise Dupont¹⁴⁴ sur les terres de la lilloise Scalbert et surtout l'arrivée de nouvelles banques (guichet du Crédit français en 1921, légué à la Banque du Rhin en 1922 et repris par la Banque d'Alsace-Lorraine en janvier 1929; Piérard-Mabille en 1925, la BNC en novembre 1926) et, surtout, leur combativité se déploie : la BNC tire ainsi parti de « Gouverneur, responsable depuis 1928, qui est un actif démarcheur ; il développe peu à peu la clientèle sur place et dans la région. Sous son impulsion, l'agence se dégage des comptes de faible valeur qu'elle avait dû accueillir à ses débuts et commence à pénétrer dans des milieux intéressants »¹⁴⁵. Quant à elle, « l'agence du CCF est habilement menée par un directeur actif et compétent, Blaise, qui connaît bien la place et est très apprécié de la clientèle. [D'où] affaires en progression marquée, spécialement en matière de change »¹⁴⁶, car « l'agence n'a pris une réelle importance qu'au moment de la crise des changes où elle a conquis une situation de premier plan grâce à l'activité et à la technicité de son directeur, M. Blaise, dont l'ardeur n'excluait pas, d'ailleurs, la prudence. Accrédité auprès des plus grosses industries de la région, il avait su s'entourer d'un Conseil bien composé (A. Thiriez, Agache, etc.) »¹⁴⁷. Le Crédit lyonnais a donc dû réagir et son agence, « dont l'activité, précédemment limitée à recueillir des dépôts et à placer des titres, s'est orientée davantage, ces temps derniers, dans la voie de l'escompte »¹⁴⁸. L'on serait donc incité à en conclure que les positions acquises sont toujours fragiles et susceptibles d'être remises en cause par le talent et la combativité des directeurs d'agence, mécanisme des avantages comparatifs qui est la base même d'une économie libérale.

Le Nord-Pas-de-Calais semble l'un des fleurons de la concurrence bancaire parce que s'y entremêlent des banques locales solides et des agences des grands établissements de crédit trapues. La Banque de France déplore le développement difficile de ses crédits directs à Douai « en raison de la concurrence particulièrement vive des banques régionales qui s'efforcent de conserver une clientèle en lui consentant des conditions sensiblement analogues aux nôtres. Les liens personnels des dirigeants des grandes entreprises avec les banques du Nord contribuent pour une large part à assurer à ces dernières le courant d'escompte qui pourrait normalement venir à la Banque de France »¹⁴⁹. Le bastion de Dupont qu'est la place de Valenciennes est pris d'assaut par la BGN, qui « concurrence très sérieusement les deux banques locales » tandis que l'agence du Crédit du Nord, « activement dirigée, concurrence les banques locales, mais plus discrètement que la BGN »¹⁵⁰. Inversement, sur la place d'Armentières, l'emprise de la BGN, dont le directeur « a une situation bien établie grâce à de nombreuses relations de camaraderie [et dont] la clientèle comprend la plupart des maisons armentières »¹⁵¹ est contestée : la Banque régionale du Nord et la Banque du Rhin s'y implantent en 1923, Scalbert en 1924, et « les banques [sont] très nombreuses (huit à Armentières, sept à Hazebrouck) »¹⁵² où viennent s'installer en outre la Société générale et la Banque du Rhin : « La multiplicité [des banques] est impressionnante. »¹⁵³ Plus à l'ouest, le Crédit du Nord triomphe sur Dunkerque, car « le directeur est arrivé, à force de ténacité, de ses démarches, à se constituer une clientèle importante, notamment depuis la chute de Petyt, pour lequel il se montrait un concurrent impitoyable »¹⁵⁴.

La place de Roubaix-Tourcoing voit se déployer la même guerre de mouvement ; au noyau originel – Banque régionale du Nord, Crédit du Nord (qui y a de surcroît repris les deux agences de Devilder), CNEP, Crédit Lyonnais (à Roubaix seulement), BGN (successeur de Verley-Decroix), Joire, Société générale – viennent s'ajouter de nouvelles venues au début des années vingt. Alors que « les banques et les sociétés de crédit sont actuellement d'une prudence extrême, le Crédit français, moins timoré, a largement accordé des crédits »¹⁵⁵ après avoir succédé à la Banque du Nord & des Flandres en août 1919, puis son successeur, la Banque du Rhin, « s'est attaché à pénétrer les bonnes maisons de la place »¹⁵⁶ et « a constitué une clientèle très supérieure à celle qu'avait le Crédit français »¹⁵⁷, héritée en 1929 par la Banque d'Alsace-Lorraine. Cette firme est rejointe par le CCF qui, présent à Tourcoing en 1913 (par la Banque suisse & française), s'établit à Roubaix en 1920, mais qui y est alors « sans envergure [avec] une clientèle restreinte »¹⁵⁸. Scalbert sort de Lille et ouvre une agence à Tourcoing en 1921 et à Roubaix en 1922, avant que Petyt, venue de Dunkerque, ne s'installe elle aussi à Tourcoing en 1922 et à Roubaix en 1924¹⁵⁹.

Le cas de la place lainière d'Elbeuf est lui aussi représentatif de cette économie de concurrence car s'y joue le destin de la banque locale Béranger ; or cette maison, « dont les moyens d'action se sont révélés nettement insuffisants, a dû abandonner une partie de sa clientèle aux agences elbeuviennes des grandes banques de Paris et du Nord.

Celles-ci ont désormais une part importante de la trésorerie des opérations régionales et le taux d'escompte (2 % à certains) extrêmement bas qu'elles peuvent actuellement consentir leur assure un chiffre de papier commercial au moins égal à celui de la banque Béranger »¹⁶⁰. Aussi, « depuis dix-huit mois environ, la banque Béranger a cessé d'assurer seule les besoins de trésorerie de l'industrie et du commerce elbeuviens. L'insuffisance de son capital, la cherté de ses dépôts (4 à 5 %), l'ont contrainte de céder une partie importante de sa clientèle aux sociétés de crédit, notamment à la Société générale »¹⁶¹, installée il est vrai depuis 1895, tandis que la BNC, successeur du Comptoir d'escompte de Mulhouse établi en 1912, « est parvenue à attirer, pour partie de leurs affaires, quelques clients de la banque locale, grâce à des facilités pour les tarifs et les ouvertures de crédit »¹⁶². Un rééquilibrage des parts de marché s'est ainsi produit sur la place d'Elbeuf, fruit du jeu de la compétition : « Longtemps sans concurrence sérieuse et détenant la presque totalité de la clientèle, elle doit, depuis quelques années, tout en maintenant sa primauté, accepter le partage; ce qui lui est favorable, ses ressources n'étant pas suffisantes pour satisfaire à tous les besoins de la place. »¹⁶³

Conclusion

Les banquiers semblent ainsi confirmer par leurs actes les principes libéraux qui leur tiennent à cœur : ils consacrent les vertus de la concurrence; ils font de chaque place une ville ouverte au détriment des places fortes construites au fil du temps par certaines banques. Les avantages comparatifs jouent pleinement, que ce soient les qualités ou le dynamisme des directeurs d'agences, ou le dessin des spécialités de chaque établissement, par exemple celles des banques anglo-saxonnes ou suisses.

NOTES

* Cf. Jean BOUVIER, *Le Crédit lyonnais. Naissance d'une banque (1863-1882)*, SEVPEN, 1961; Poche-Flammarion, 1968.

1. Jean-Pierre DAVIET et Michel GERMAIN, *CCF, une banque dans le siècle, 1894-1994*, CCF, 1994.

2. Archives de la BUP, dossier CCF, 553/302.

3. Dossier du Crédit lyonnais, Société de banque suisse, DEEF 40465. Note du 14 mars 1919 : la SBS détiendrait alors en direct seulement 1 600 actions du CCF, valant 800 000 francs suisses par rapport à une valeur globale du portefeuille de participations estimée à 9,6 millions de francs. En 1930, elle ne posséderait plus que 1 000 titres estimés 150 000 francs suisses, soit 0,6 % de son portefeuille de participations. Cependant, l'on peut penser que plusieurs filiales de la SBS (par exemple la Société suisse pour les valeurs de placement, de Bâle, qui constitue la plus grosse participation de la banque en 1930) peuvent détenir elles aussi des actions du CCF pour rassembler ainsi une part informelle moins petite.

4. Banque centrale de Namur, Banque centrale tournaisienne, Banque centrale de la Dyle (à Louvain), Banque centrale de la Meuse (à Dinant), Banque centrale de la Sambre (à Charleroi), Banque du Hainaut, Banque de Verviers, Banque générale de Liège, Banque générale du Centre (à La Louvière), Banque de Courtrai, Banque d'Anvers.
5. Avesnes, Aulnoye, Bavay, Fourmies, Hautmont, Jeumont, Landrecies, Le Quesnoy.
6. La raison sociale précise est : « Banque générale du Nord (ancienne banque Verley-Decroix) ».
7. Inspection de la Banque de France à la succursale de Charleville, novembre 1927.
8. *Ibidem*, octobre 1935.
9. Rapport annuel de la BUP, 6 mai 1920.
10. Note *Répartition du capital de la BGN*, février 1923, Archives de la BUP 558/361.
11. Inspection de la Banque de France à la succursale du Havre, 1933.
12. *Ibidem*, 1935.
13. *Ibidem*, 1933.
14. *Ibidem*, 1932.
15. *Ibidem*.
16. Inspection de la Banque de France à la succursale de Bordeaux, juin 1929.
17. *Ibidem*, août 1931.
18. *Ibidem*, août 1931.
19. Inspection de la Banque de France à la succursale de Rouen, 1930.
20. *Idem*, succursale de Marseille, 1928.
21. Claude FIVEL-DÉMORET, « The Hong Kong & Shanghai Bank in Lyon, 1881-1954. Busy, but to discreet? », in : Frank KING, *Eastern Banking*, éditions Athlone, Londres, 1983, pages 467-516. Cf. F. KING, « Lyons. The bank's first European « special agency » », in : *The history of the Hong Kong & Shanghai Banking Corporation*, Cambridge University Press, 1987-1991, tome 2, The Hong Kong & Shanghai Bank in the period of imperialism and war, 1895-1918.
22. Inspection de la Banque de France à la succursale de Marseille, 1924.
23. *Idem*, succursale de Lille, décembre 1930.
24. *Idem*, succursale de Marseille, 1926.
25. 7 millions de francs par Lazard et 12 millions par Morgan en 1921. « Les maisons Morgan et Lazard continuent de prêter à la banque leur appui moral et financier : facilités d'escompte, encaissement de papier étranger, négociation du bancable, achats de devises, enfin ouverture éventuelle d'un découvert de deux millions. », Inspection de la Banque de France à la succursale de Cognac, 1921.
26. Cf. Geoffrey JONES, *British multinational banking, 1830-1990*, Clarendon Press, Oxford, 1993, pages 140-141 et 154-155. Cf. aussi G. JONES, « Lombard Street on the Riviera : The British clearing banks and Europe, 1900-1960 », *Business History*, 24, 1980, pages 186-210.
27. Cf. J.R. WINTON, *Lloyds Bank, 1918-1969*, Oxford university Press, 1982.
28. Jacques KOSZUL, « American banks in Europe », in : C.P. KINDLEBERGER ed, *The international corporation : A symposium*, Cambridge Mass., MIT Press, 1970, pages 273-289. Clyde William PHELPS, *The foreign expansion of American banks. American branch banking abroad*, New York, The Ronald Press, 1927. Clyde William PHELPS, *Le mouvement de l'extension des banques américaines à l'étranger et principalement en France*, thèse, Toulouse, Imprimerie V. Barnet, 1924. Rappelons qu'une législation interdit jusqu'en 1913 aux banques américaines de créer des agences à l'étranger sauf pour les banques « privées » (non cotées) ou pour des sociétés à statut spécial (à fidéicommis ou trust, régies par la loi de chaque état). Cf. la synthèse de Charles KINDLEBERGER, « Les origines des investissements directs des États-Unis en France », in : Maurice LÉVY-LEBOYER éd, *La position internationale de la France. Aspects économiques et financiers, XIX^e-XX^e siècles*, éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 1977, pages 341-354.

29. Drexel-Harjes est créée à Paris dès 1868 par la firme Drexel et par Henri Harjes, avant que Drexel ne se transforme en J.-P. Morgan & Co, ce qui explique le nom de la filiale parisienne, Morgan-Harjes & Co, puis Morgan & Cie en 1926-1959.
30. Elle doit créer elle aussi en 1924 une société anonyme française car sa succursale payait à Paris l'impôt du centime additionnel à la patente versé par les banques pour un pour mille de leur capital par rapport à la totalité de son capital américain...
31. Munroe est présente à Paris depuis 1851 comme négociant, avant de développer une branche de courtage mobilier sur Paris, Pau et Cannes, jusqu'à sa disparition de France en 1931.
32. Qui dispose de 414 salariés en 1921 à Paris (454 avec Le Havre) et de 265 en 1925.
33. « The large increase in foreign travel and the growth of foreign business after the war led to the establishment of the Paris Office in 1920 », installé place Vendôme, dans : *Twenty-five years of Bankers Trust Company, 1903-1928*, livre anniversaire, New York, 1928. Ce siège parisien ouvre un an avant celui de Londres.
34. Sauf la Banque commerciale pour l'Europe du Nord, qui se crée en France « sous le contrôle des Soviets [...]. Strasbourg pourra, pour faciliter à certains de nos clients leurs opérations de ventes à la Russie, escompter du papier tiré par ces clients sur la représentation commerciale de l'URSS et accepté par cette dernière », procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 18 mai 1926.
35. Cf. H. BONIN, « Les banques face au cas Citroën (1919-1930). Essai d'appréciation de la puissance bancaire », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, janvier-mars 1985, pages 75-98.
36. Cf. Patrick FRIDENSON, *Histoire des usines Renault. Naissance de la grande entreprise, 1888-1939*, Le Seuil, 1972, pages 171, 215, 274 et 295.
37. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 13 et 15 février 1928.
38. Dossier *Énergie électrique du littoral méditerranéen*, 11 janvier 1927, archives de la Société générale, 7360/2403.
39. *Ibidem*, mars 1927, archives de la Société générale, 7360/2403.
40. Dossier *Kuhlmann*, février 1928, archives de la BUP 613/850.
41. Note de la BUP, *Obligations Arbed*, 9 et 15 septembre 1930 archives de la BUP, 253/77.
42. Compte rendu d'entretiens entre la BUP et la National Bank of Commerce, 8 mars 1929 et 29 mai 1929. La BUP est doublement mécontente car la Guaranty Trust est en train d'absorber la National Bank of Commerce qui était le partenaire de la BUP depuis longtemps. Archives de la BUP, 812.
43. Ainsi, la Société générale apprend que « la CGE a souvent à négocier au taux hors banque du très bon papier tel que des acceptations de la Bankers Trust et de la National City Bank », dossier Opérations financières avec la CGE, 13 mars 1926, Archives de la Société générale, 9914.
44. La loi du 7 janvier 1918 crée le service des comptes courants et chèques postaux et celle du 29 juillet 1919 en facilite l'usage en réglementant celui du chèque au porteur.
45. Cf. Achille DAUPHIN-MEUNIER, « Les dépôts dans les caisses d'épargne. La concurrence des caisses d'épargne et des banques commerciales », revue *Banque*, 1936, pages 377-379. Cf. Henri DARRÈS, *La concurrence des caisses d'épargne et des banques de dépôts*, Lille, 1933.
46. Note de la Société générale, *L'activité des Banques populaires*, 12 novembre 1931.
47. Compte rendu des réunions de l'Union syndicale des banquiers de province, avril 1922. Albert Hervet, le président, est reçu par le ministre des Finances le 6 mars puis lui écrit une lettre solennelle le 20 mars contre les Banques populaires qui, « en cherchant à atteindre le gros capitalisme et la grande industrie, s'éloignent complètement du but que doit poursuivre cette utile institution ».
48. Rapport annuel de la banque Dupont, 5 mai 1934.
49. Cf. H. BONIN, *Le Crédit agricole de la Gironde. La passion d'une région (1901-1991)*, éditions L'Horizon chimérique, Bordeaux, 1992.
50. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 25 avril 1934.

51. Lettre de Lehideux à Hervet, 29 mars 1922.
52. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 23 mars 1932.
53. Ainsi, lorsque Dupont propose au CIC de prendre le relais de la Caisse des dépôts pour des prêts sur deux ans aux houillères de Dourges, Bruay et Anzin, celui-ci lui répond que « l'affaire en elle-même est peu intéressante, que nous ne pouvons nous engager pour deux ans, que nous ne désirons pas concurrencer la Caisse des dépôts », 22 juin 1933, Correspondance générale entre le CIC et Dupont, archives du CIC.
54. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 19 février 1920.
55. *Revue d'économie politique*. La France économique en 1927, page 514.
56. Mais ce sont des clients de choix : Senelle-Maubeuge, Acières de Longwy, Forges de Gorcy, Hauts Fourneaux de la Chiers, Société lorraine de carbonisation.
57. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lyon, 3 juin 1927.
58. « L'abondance de l'argent habituelle sur cette place est particulièrement grande cette année. Les banques, dont les dépôts doivent osciller entre 1,5 et 2 milliards, se disputent le papier et nous le font simplement encaisser », Inspection de la Banque de France à la succursale de Lyon, juin 1927.
59. « Les sociétés de crédit invoquent l'augmentation de nos tarifs pour organiser elles-mêmes le recouvrement de leur papier, que d'importantes disponibilités leur permettent d'ailleurs de garder en portefeuille. », Inspection de la Banque de France à la succursale de Mâcon, avril 1927.
60. Inspection de la Banque de France à la succursale de Dieppe, juin 1923.
61. « Les sociétés de crédit, non contentes d'escompter de moins en moins à la succursale, ne craignent pas de solliciter notre clientèle directe, qui nous est cependant restée fidèle. », Inspection de la Banque de France à la succursale de Mâcon, avril 1927.
62. Inspection de la Banque de France à la succursale de Metz, juin 1928.
63. Procès-verbal du Conseil de régence, 25 juin 1930.
64. Inspection de la Banque de France à la succursale du Havre, mai-juin 1928.
65. « Ainsi la succursale se trouve atteinte dans son rôle de soutien du crédit local qui était son honneur et son profit », Idem, Inspection de la Banque de France à la succursale du Havre, mai-juin 1928.
66. *Idem*, succursale de Lyon, juin 1927.
67. *Idem*, succursale de Rouen, 1930.
68. *Idem*, succursale de Metz, décembre 1929. Il s'agit du commerce de charbons et de grains, de la conserverie et de la métallurgie.
69. *Idem*, succursale du Havre, 1930.
70. *Idem*, succursale du Havre, 1930.
71. Note de Riboud, 10 février 1937, Archives de la Société lyonnaise de dépôts.
72. Taux d'escompte bancaire.
73. Lettre (informelle) de Riboud, de la Société lyonnaise de dépôts, au CIC, 27 octobre 1928, Archives de la Société lyonnaise de dépôts.
74. Inspection de la Banque de France à la succursale de Saint-Étienne, février 1929.
75. Inspection de la Banque de France à la succursale d'Angers, 1932. De même : « Le développement de la clientèle directe paraît susceptible d'être encore poursuivi. Il paraît cependant opportun d'éviter d'entrer en rivalité marquée avec la Banque régionale du Centre qui réescompte régulièrement, dans plusieurs de nos succursales, la presque totalité de son portefeuille », Inspection de la Banque de France à la succursale de Mâcon, août 1933.
76. *Idem*, succursale de Dunkerque, août 1928.
77. *Idem*, succursale de Douai, avril 1930.

78. *Idem*, succursale du Havre, juin-août 1932.
79. *Idem*, succursale d'Évreux, juin 1935.
80. *Idem*, succursale de Mulhouse, juillet 1930.
81. Le nombre de comptes était de 2 200 en 1928 ; l'encours débiteurs a augmenté de 31,5 millions de francs en 1928 à 44,2 en 1929 et à 50 en 1930, avant le repli à 49 millions en 1931. A Rouen, la succursale a bien gonflé sa clientèle directe de 59 en 1932 à 75 en 1933 et 103 en 1934.
82. Inspection de la Banque de France à la succursale de Charleville-Mézières, octobre 1935.
83. Inspection de la Banque de France à la succursale d'Armentières, juin 1932.
84. Inspection de la Banque de France à la succursale de Strasbourg, 1932-1933.
85. Note de la Société lyonnaise de dépôts, mai 1933. De même : « La Banque de France reste toujours notre principal concurrent. Il en sera de même tant que les intérêts que nous allouons aux comptes créditeurs ne seront pas plus élevés. La clientèle estime que la tranquillité fournie par la Banque de France vaut bien le minime intérêt que nous lui appliquons », Réunion du comité de direction de la BGN, 30 juin 1933, Archives de la BUP 654/45A.
86. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lyon, mars 1934. Si le réescompte a diminué à Lyon (2 034 millions en 1930, 1 673 millions en 1931, 915 millions en 1932 et 695 pour les onze premiers mois de 1933, les présentations des cédants directs (39 en octobre 1932, 52 en octobre 1933, dont Progil) sont loin de compenser ce recul : 111 millions de francs en 1930, 117 millions en 1931, 63 millions en 1932, 91 millions en 1933 (soit 5,2 % des présentations en 1930 et 13,1 % en 1933).
87. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lyon, octobre 1933.
88. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de France, 6 avril 1933.
89. Inspection de la Banque de France à la succursale de Rouen, 1933.
90. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de France, 4 avril 1935. Parmi les crédits réalisés avec cette clientèle de 6 086 cédants directs provinciaux, 124,4 millions de francs correspondent à des crédits de campagne à l'agriculture, 75,3 millions des crédits de campagne pour le blé, 600,8 millions des crédits de campagne à l'industrie et au commerce ; les crédits de campagne concernent 2 817 cédants directs, soit un gros tiers du total.
91. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de France, 2 avril 1936. Aussi, sur un total d'encours du portefeuille de 8 858,4 millions de francs au 1^{er} mars 1936, l'escompte du papier des cédants directs ne représente plus que 1 610 millions – malgré son augmentation en valeur absolue – face aux 2 920 réescomptés aux sociétés de crédit et aux 2 809 réescomptés aux diverses banques locales et provinciales.
92. Inspection de la Banque de France à la succursale de Strasbourg, mai 1919.
93. *Ibidem*, 1921.
94. Souvenirs d'Henry Yvernault, ancien directeur-secrétaire général du CIAL, Note conservée dans les archives du CIAL
95. Inspection de la Banque de France à la succursale de Strasbourg, 1931.
96. *Idem*, Inspection de la Banque de France à la succursale de Calais, novembre 1926.
97. *Idem*, succursale de Grenoble, décembre 1927.
98. *Idem*, succursale de Valenciennes, janvier 1933.
99. *Idem*, succursale de Saint-Étienne, juillet 1920.
100. *Idem*, succursale d'Annonay, mai 1920.
101. *Idem*, succursale d'Orléans, 1919.
102. *Idem*, succursale de Lyon, 5 mai 1923.
103. *Idem*, succursale de Nantes, 1921.
104. *Idem*, succursale de Colmar, février 1930.

105. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 4 août 1924.
106. Inspection de la Banque de France à la succursale de Bordeaux, mai 1926.
107. *Idem*, succursale d'Annonay, août 1922.
108. *Idem*, succursale de Vesoul, 1921.
109. *Idem*, succursale de Besançon, septembre 1932.
110. *Idem*, succursale de Cognac, 1921.
111. *Idem*, succursale de Roanne, août 1920.
112. *Idem*, succursale de Roanne, décembre 1922.
113. *Idem*, succursale de Mâcon, février 1930.
114. *Idem*, succursale de Saint-Lô, 1924.
115. *Idem*, succursale de Saint-Lô, mars 1923.
116. *Idem*, succursale de Saint-Lô, 1920.
117. « Le directeur général de la Banque de Bretagne s'est rendu à Nantes sous prétexte d'étudier un accord délimitant les zones d'action des deux banques. Il prévoit l'exploitation de la ligne Paris-Brest par la Banque de Bretagne, comprenant l'abandon par le Crédit nantais de Brest et Morlaix; l'exploitation de toute la zone sud par le Crédit nantais; l'abandon par la Banque de Bretagne des régions de Pontivy, Josselin, Ploermel, Redon. Il a même exprimé cette idée qu'il serait préférable de ramener à une seule banque régionale l'exploitation de toute la Bretagne. Des pourparlers en vue d'une fusion ont été déjà échangés vers 1928, toutefois sans résultat appréciable », Note du Crédit nantais, Relations avec la Banque de Bretagne, 4 décembre 1934, archives du CIC.
118. Inspection de la Banque de France à la succursale de Reims, mai 1927.
119. *Idem*, succursale de Maubeuge, mars 1931.
120. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 8 décembre 1921 puis 8 juin 1922.
121. Inspection de la Banque de France à la succursale d'Orléans, 1919.
122. *Idem*, succursale de Reims, mai 1928.
123. Note *Relations entre la Société lyonnaise de dépôts et le Crédit lyonnais*, Archives de la direction générale de la Société lyonnaise de dépôts, 3 novembre 1931. Terror est une grosse firme de mécanique et de motocycles de la région lyonnaise (à Mâcon).
124. « Les arguments employés par le directeur de la Société générale ont même conduit la Banque régionale du Centre à le poursuivre et à le faire condamner pour concurrence déloyale. », Inspection de la Banque de France à la succursale de Roanne, avril 1926.
125. Note du Crédit nantais, 4 février 1931, archives du CIC.
126. L'entretien reprend alors l'affaire du Crédit nantais : « Et je lui cite l'incident qui s'est produit le 27 janvier 1931 à Quimper, incident qui est le suivant : dans la matinée du 27 janvier, le directeur du Crédit lyonnais à Quimper a envoyé à l'agence du Crédit nantais de cette ville un de ses encaisseurs qui s'adressa à un agent du contrôle dans la salle du public pour lui dire qu'il ne pourrait plus lui laisser les effets domiciliés. M. de Malherbe, directeur central du Crédit nantais, qui se trouvait ce jour-là à Quimper, en téléphona immédiatement au directeur du Crédit lyonnais de Quimper, lequel lui dit que cette mesure ne visait pas spécialement le Crédit nantais, mais qu'elle était applicable à toutes les banques et qu'il ne faisait qu'exécuter les instructions de sa direction générale. M. de Malherbe lui ayant demandé de lui confirmer cette décision par écrit afin qu'il puisse y donner telle suite qu'il jugerait utile, le directeur du Crédit lyonnais vint, le soir, voir le directeur local du Crédit nantais à Quimper, le priant de considérer comme nulles et non avenues les instructions qu'il avait données le matin à ses encaisseurs de ne plus laisser les effets à la caisse du Nantais en attendant de savoir s'ils pouvaient ou non être payés, comme cela se faisait d'habitude. Le directeur du Crédit lyonnais avait, en même temps, présenté ses excuses pour cette mesure qui était son fait personnel. » Visite du directeur général du CIC Deschamp à Escarra, directeur général du Crédit lyonnais, en compagnie de Lebée, le 12 février 1931, Archives du CIC.

127. « Nous avons eu à nous défendre contre certaines attaques dont le but était de chercher à nuire puisqu'elles ne pouvaient trouver, nulle part, de justification. On répandait surtout le bruit que notre banque allait perdre beaucoup d'argent à la suite d'engagements avec des maisons défallantes. Ces engagements n'ont jamais existé que dans l'imagination de ceux qui les ont colportés. À la suite d'une grave mesure que nous avons dû prendre pour défendre les intérêts et la réputation de notre maison, il nous a été très pénible d'apprendre que des agents d'un grand établissement de crédit répandaient autour d'eux, même dans l'exercice de leurs fonctions, des propos inexacts, mais de nature à nous nuire considérablement », Rapport annuel de la Banque de Bretagne, 26 mars 1931.
128. Lettre du Crédit de l'Ouest au CIC, 26 octobre 1931, Archives du CIC.
129. Communication téléphonique entre Guionic, directeur de la Société nancéienne, et Deschamp, du CIC, 18 février 1933, Archives du CIC, Dossier Société nancéienne.
130. Archives du CIC, Dossier Société nancéienne, Note du 28 février 1933.
131. *Ibidem*, Note de mars 1933.
132. Inspection de la Banque de France à la succursale de Dunkerque, juillet 1921.
133. *Idem*, succursale d'Angers, 1922.
134. Rapport annuel de la Société marseillaise de crédit, 28 mars 1925.
135. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lyon, septembre 1936.
136. *Idem*, succursale de Thionville, juillet 1923.
137. *Idem*, succursale d'Épinal, 1930.
138. *Idem*, succursale de Roanne, avril 1926.
139. *Idem*, succursale de Lille, mai 1926. Cloes est appelé à la direction parisienne.
140. *Idem*, succursale de Lille, janvier 1925.
141. *Idem*, succursale de Lille, mai 1927.
142. *Idem*, succursale de Lille, janvier 1925.
143. *Idem*, succursale de Lille, mai 1926.
144. « Affaires en voie d'extension depuis la Guerre, mais la clientèle d'escompte, de bonne qualité, est toujours peu nombreuse. », Inspection de la Banque de France à la succursale de Lille, janvier 1925.
145. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lille, décembre 1930.
146. *Idem*, succursale de Lille, janvier 1925.
147. *Idem*, succursale de Lille, décembre 1930. Le Conseil est le comité d'escompte local de cette banque.
148. *Idem*, succursale de Lille, mai 1927.
149. *Idem*, succursale de Douai, janvier 1929.
150. *Idem*, succursale de Valenciennes, mai 1929.
151. *Idem*, succursale d'Armentières, novembre 1923.
152. *Ibidem*.
153. *Idem*, succursale d'Armentières, novembre 1927.
154. *Idem*, succursale de Dunkerque, août 1926.
155. *Idem*, succursale de Roubaix-Tourcoing, novembre 1921.
156. *Ibidem*, succursale de Roubaix-Tourcoing, avril 1924.
157. *Ibidem*, succursale de Roubaix-Tourcoing, novembre 1922.
158. *Ibidem*, succursale de Roubaix-Tourcoing, avril 1924.

L'APOGÉE DE L'ÉCONOMIE LIBÉRALE BANCAIRE FRANÇAISE

159. Jusqu'à ce que sa chute ne débouche sur la reprise de ses deux agences par la petite Banque du Nord pour le commerce & l'industrie en 1926, remplacée elle-même par le Crédit général d'escompte & de dépôts en 1935.

160. Inspection de la Banque de France à la succursale d'Elbeuf, 1927.

161. *Ibidem*.

162. *Ibidem*, 1921.

163. *Ibidem*, 1929.

Chapitre 6

DES MÉTIERS BANCAIRES SOUMIS À LA CONCURRENCE ?

IL SEMBLE certain que les banques adhèrent aux principes d'une économie bancaire libérale et qu'elles se battent souvent âprement pour conquérir la clientèle dans un environnement marqué par la multiplication des établissements, français ou étrangers, candidats à des parts de marché intéressantes. La place parisienne et les places provinciales permettent le déploiement des talents de chacun pour séduire les épargnants et les entreprises. Cependant, il convient d'apprécier l'ampleur de cette compétition pour les divers métiers principaux, en délaissant la géographie de la concurrence bancaire au profit de sa segmentation professionnelle, notamment la banque commerciale collectrice de dépôts et distributrice de prêts, et la banque financière. Le libéralisme bancaire a-t-il vraiment résisté aux durs affrontements générés par une concurrence intensive ? Les banquiers ont-ils tenu parole et sont-ils restés fidèles à leurs principes libéraux ?

1. La banque commerciale en concurrence

Les banquiers sont sans cesse en quête de matière première, l'argent, afin d'alimenter le mécanisme du crédit, pour lequel ils recherchent toujours des clients de valeur, de « bons risques ». Cette double aspiration explique leurs démarches auprès de la clientèle potentielle, dont la convergence secrète un processus concurrentiel.

A. La banque de dépôts en concurrence

Dans les périodes de boum des emplois et des crédits, les banques doivent regonfler leurs ressources et accentuer leur collecte de dépôts. Cela suppose une adaptation récurrente des avantages susceptibles de séduire les détenteurs de liquidités, qu'ils soient des épargnants ou surtout, pour la masse d'argent en jeu, des entreprises. L'environnement concurrentiel est pris en compte par des banquiers qui doivent déterminer leur offre en fonction des comportements de leurs confrères : le conseil d'administration du Crédit lyonnais doit ainsi le 8 octobre 1919 (procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais) se livrer à « l'examen de la situation créée au Siège central par les taux créanciers élevés consentis par certaines maisons concurrentes et de l'opportunité d'un

relèvement modéré des taux bonifiés par le Crédit lyonnais à la clientèle parisienne, principalement aux compte-villes dans des cas limités, et en présence d'exigences très marquées de la clientèle ». Une clientèle exigeante est donc mieux à même de faire pression sur les banquiers, surtout quand elle dispose de larges disponibilités. Plus précisément encore, à une échelle plus grande, l'on détecte la mobilité concurrentielle imposée par la loi de l'offre et de la demande, quand des clients mettent les banques en compétition, quand ces clients s'avèrent des partenaires fidèles de longue date et procurent un mouvement d'affaires intéressant ou quand ils disposent d'un volume de liquidités appréciable, comme les compagnies d'assurances.

Dans le quartier des affaires de Paris, les disponibilités des banques leur permettent une surenchère profitable aux clients : « La succursale Lafayette rencontre dans ses démarches une concurrence très active de la part des autres banques qui offrent des intérêts en compte égaux ou supérieurs aux nôtres. Certains consentent valeur du jour pour retraits et versements. »¹ Cela permet aux clients d'engager des discussions sur les conditions qui leur sont offertes : « M. Lévy, directeur de la Société des bébés & jouets, fait connaître [au CCF] qu'il avait reçu des propositions fermes de la BNC comportant un intérêt en compte courant de 4 %. M. Lévy est décidé à transférer son compte à la BNC si nous ne faisons pas certains efforts de notre côté. Étant données nos bonnes et anciennes relations avec cette maison et son solde intéressant (1 à 1,5 million de francs), le Conseil décide de porter le taux d'intérêt en compte courant de 3 à 3,5 %. »² « La compagnie d'assurances La Nationale, qui a un dépôt important à notre succursale Lafayette, a reçu d'autres banques des offres comportant un intérêt en compte de 4 %. Le comité de direction décide d'accorder le taux de 4 % avec préavis de 25 jours »³ alors que le taux maximum est alors de 3,5 %... Les bons clients ne peuvent se voir refuser le tarif le plus alléchant tant leurs relations générales avec l'un de leurs banquiers clés pourraient en pâtir ; lorsque le CCF veut baisser le taux des dépôts à vue, se pose « le problème des gros comptes : le PLM et Penarroya ont demandé de maintenir leur compte à vue à 3,5 % » et le Conseil s'interroge sur « la répercussion que cela peut avoir sur certains gros comptes : CGE, Kuhlmann »⁴.

Le transfert de dépôts ou d'une mission de gestion des moyens de paiement d'une banque à une autre est par conséquent une pratique fréquente, même si aucune statistique ne peut en être établie : par exemple, « les Galeries Georges Petit ont fermé leur compte parce que nous n'avons pu leur donner 4 % d'intérêt en compte, tandis que la BNC et la BUP leur bonifient ce taux »⁵. « Nous avons été informés par le chef de la comptabilité de la Compagnie parisienne de distribution d'électricité que les encaissements du secteur Boissières et Dames allaient nous être retirés pour être confiés au Crédit lyonnais »⁶, déplore le CCF, qui y perd la brassage d'un volume de liquidités pendant quelques semaines.

La province n'échappe pas à cette guerre de tranchées où la conquête des positions ennemies est sans cesse un enjeu, bien que nos données soient rares. Par chance, la compétition

lancée en Alsace nous apparaît au détour de remarques amères sur l'intensification de la concurrence, notamment par les établissements de crédit : « M. Ehret rend compte que le CCF offre des intérêts de 5 % brut pour des dépôts sur un an. Nous contrebattions cette manière de procéder. »⁷ « M. Ehret signale la concurrence faite aux banques par l'Electricité de Strasbourg qui paie des taux élevés à ses déposants, de même que le Crédit lyonnais. »⁸ Le déferlement des sociétés de crédit dans l'Est industriel sape les chasses gardées des banques locales, comme le constate la Société nancéienne qui voit l'héritage que lui avait transmis la banque Thomas, absorbée en 1906, bousculé par ses rivales : « Elle est très concurrencée par les sociétés de crédit et, pour conserver la clientèle des grandes affaires métallurgiques, elle doit leur accorder des conditions exceptionnellement favorables qui réduisent sensiblement ses bénéfices. »⁹

Les maîtres de forges peuvent jouer de cette concurrence, et il est piquant de voir, par exemple, l'Acierie de Knutange être l'objet de tous les désirs tant à Paris qu'à Metz ; à Paris, le Crédit lyonnais et la Banque des pays du Nord s'en disputent les charmes : « Le vice-président-directeur général signale la conversation qu'il a eue avec M. Masson, directeur général du Crédit lyonnais, lequel lui a manifesté son regret de voir une partie du compte Knutange passer à la Banque des pays du Nord. M. Brizon lui a répondu [certainement par politesse, mais sans y croire lui-même] qu'il ignorait que le compte Knutange ouvert sur nos comptes fut celui possédé par le Crédit lyonnais. »¹⁰ Sur Metz, la Sogenal doit réagir pour sauvegarder la fidélité de Knutange, mise à l'épreuve : « Pour permettre à la succursale de Metz de lutter plus efficacement contre la concurrence de certains établissements de crédit de Metz qui essaient de lui enlever les dépôts des usines de Knutange et Micheville, nous ferons bénéficier la société d'un taux de faveur basé sur les taux payés pour des dépôts à échéance fixe pouvant atteindre un maximum de un million de dollars en contre-valeur. »¹¹

Bref, des banques ont « attiré une clientèle de déposants par des taux d'intérêt élevés »¹², parfois « en saccageant les conditions »¹³, soit pendant la Reconstruction soit pendant les années trente quand la pression des institutions publiques pousse les banquiers à ne pas trop baisser leurs taux, comme à Strasbourg où, si « les banques, dans l'ensemble, ont des capitaux en excédent, les taux de dépôts sont maintenus élevés, malgré tout, par la concurrence »¹⁴; la combativité commerciale se maintient un peu partout en province : « On remarque l'intensification des démarches du CNEP : neuf démarcheurs sont actuellement à Nantes, visitant la clientèle. »¹⁵

B. L'offre de crédit en concurrence

Le paradoxe est que les banques se battent pour capter des capitaux mais aussi pour tenter de les utiliser... Il se résout de lui-même quand on comprend que le métier bancaire forme un tout : c'est en rassemblant la matière première que la banque satisfait les besoins de ses clients désireux d'obtenir des revenus sur le placement de leur argent ;

mais elle accède simultanément au « mouvement de compte », aux remises d'effets, etc. qui ouvrent la voie à des dépassements débiteurs et donc au crédit. En dénichant des emprunteurs, la banque comble un autre de leurs besoins, et accède par là même au métier d'ingénierie financière, pour lequel elle mobilisera ensuite son réseau de déposants afin qu'ils absorbent les titres à souscrire : à Valenciennes, le Crédit lyonnais dispose d'une « direction active et habile qui réussit à concurrencer les banques locales pour l'escompte du papier de commerce, grâce à des conditions très adoucies, en vue d'arriver au placement de titres »¹⁶. L'animation de cette « boucle » du métier bancaire, dont plusieurs étapes rapportent des revenus d'intérêts ou des commissions, justifie les efforts parallèles pour trouver de l'argent et batailler afin de le placer en prêts.

Souvent d'ailleurs, le paradoxe n'a pas cours, quand « le désir d'utiliser des capitaux abondants rend très âpre la lutte entre les sociétés de crédit ou les grandes banques régionales et les petits banquiers locaux »¹⁷. « L'argent est très abondant à Lyon. Les dépôts en banque doivent approcher deux milliards. L'offre excède la demande, aussi la matière escomptable est-elle très sérieusement disputée. »¹⁸ En 1919-1920, en 1924, en 1927-1931, et même pendant la Crise, donc très souvent, en dehors des replis conjoncturels (1920-1922, 1926-1927 notamment), les banques sont en mal d'emplois, tant au niveau national – « Le directeur général expose les difficultés de emploi des disponibilités et l'état de la concurrence qui se fait de plus en plus vive. »¹⁹ – qu'au niveau de chaque « bassin d'argent », comme à Villefranche-sur-Saône : « Les nombreuses sociétés de crédit qui y ont installé des agences se disputent la clientèle avec une âpreté d'autant plus grande que leurs disponibilités sont considérables. »²⁰

Les années 1930, marquées par le manque d'occasions de crédits en raison de l'affaîsissement des stocks et des chiffres d'affaires, voient le maintien de cette concurrence. « La clientèle est toujours très sollicitée par les différentes sociétés de crédit : depuis quelques mois en particulier, l'agence de la Société lyonnaise de dépôts consent des taux très bas (parfois le taux de la Banque) à des maisons dont le crédit ne justifie pas de telles facilités. Cette politique a l'inconvénient de contraindre toutes les banques à réduire également leurs conditions dans les mêmes proportions pour de nombreux clients. »²¹ À Lyon, c'est une « âpre concurrence entre banques trop nombreuses abaissant leurs conditions »²².

a. Le prix de l'argent en concurrence

Le banquier doit donc être attentif aux conditions qu'il accorde aux candidats à l'emprunt, y compris pour les opérations les plus banales comme le découvert en compte courant, qui permet aux firmes de faire face aux tensions de leur trésorerie. La vigilance du CCF est ainsi attirée par la situation d'un client : « Le mouvement de ce compte s'est considérablement ralenti. Après enquête, nous avons appris que ce compte bénéficiait d'un découvert de plusieurs banques au taux de 5,5 %. Pour un crédit de trois millions à ces mêmes conditions, le Comptoir nous donnerait quatre millions de

papier par mois, à 30 jours à 4^{7/8}, tirage sur de Wendel et grosses firmes industrielles. Le découvert ne durerait que quatre à cinq jours. »²³ Il lui fallait réagir sous peine de perdre les revenus procurés par les charges d'intérêt levées sur le mouvement d'escompte et donc abaisser le prix de son découvert.

De même, auprès de Pechiney, « pour conserver le mouvement très important que nous a donné cette société depuis quelques mois, il serait nécessaire d'améliorer un peu nos conditions »²⁴, d'où une réduction de la commission d'ouverture de 1/8 à 1/16. De façon révélatrice elle aussi, la firme Delory, de Nantes, est courtisée par plusieurs banquiers, notamment à propos des conditions de crédit : « La discussion a été très serrée par suite de l'intervention de la Société générale qui a mis à la disposition de Delory un crédit de cinq millions de francs. » Le Crédit nantais, dépassé par cette offensive qui dépasse ses moyens et qui lui arrache un client, doit convaincre son parrain, le CIC, de s'associer à lui pour conserver un morceau du crédit ; finalement, le CIC, le Crédit nantais et le Crédit de l'Ouest offrent ensemble 2,250 millions de francs ; mais la surenchère de la Société générale amène le CIC à « autoriser le Crédit nantais à supprimer la commission de possibilité »²⁵.

Lorsque le sucrier Georges Collette-Lecerf, frère de Collette-Decroix, le beau-frère de Robert Decroix, le président de la BGN, ose envisager de faire appel à Dupont pour la moitié du crédit de campagne nécessaire, « la BGN, banquier principal de l'affaire, lui a immédiatement offert son concours le plus large et sans aucune garantie, pour la continuation des opérations à son nom seul »²⁶, alors que Dupont souhaitait obtenir un nantissement sur les mélasses. Cette mise en compétition s'avère d'ailleurs une arme tactique aux mains des firmes, qui tentent d'abord de mieux s'informer sur l'état du marché en sollicitant plusieurs banques et qui s'efforcent certainement de faire pression sur leur banquier habituel.

Celui-ci, qui cherche sans cesse à gonfler son mouvement d'escompte, doit accepter d'accorder des découverts, même prolongés, sous peine de voir les firmes tailler le volume de papier qu'elles lui apportent à escompter. Cela contraint par exemple le CCF à « reprendre, comme la plupart de nos concurrents, les découverts à plus de trois mois et de les étendre même jusqu'à un an, à titre exceptionnel, pour certains clients importants en très bonne situation »²⁷. En Alsace, « la concurrence que les banques se font actuellement pour le placement de leurs disponibilités les incite à ne pas se dégager d'opérations de découverts auxquelles leur clientèle est habituée et où elles trouvent un emploi constant et rémunérateur »²⁸, mais au prix d'une immobilisation relative des fonds.

Quand la Société générale apprend, à propos de l'un de ses bons clients, les Aciéries de Micheville, qu'il « est en présence d'offres de crédit long très important qui permettrait à Micheville de rembourser, par anticipation, 40 millions de francs de sa dette obligataire », elle s'informe : « Il s'agirait d'un crédit à deux ans, le taux serait de 5^{1/2} net. Il est vraisemblable que l'offre ou plutôt que l'une des offres émane du Crédit lyonnais. »

Puis elle contre-attaque et fait elle aussi une offre susceptible de balancer l'initiative du Crédit lyonnais : « Pour défendre notre situation dans les affaires de Micheville, nous allons être obligés de prendre notre part dans l'opération avec les banques habituellement associées à nous dans les opérations de Micheville. Cette part serait de l'ordre de 25 millions. » L'affaire remonte à la direction de Paris qui « propose que la Société générale formule une offre aussi favorable que possible »²⁹ : la concurrence a bien joué et sert les intérêts du client.

Parfois, la réaction du banquier est trop molle et il voit son client lui échapper ou, surtout, ouvrir ses affaires à d'autres banques, alors admises au partage, que toutes souhaitent afin de diviser leurs risques mais à condition qu'il s'effectue à leur avantage, c'est-à-dire que la majorité du mouvement d'escompte leur reste acquis... Au-delà du prix de l'argent, la complémentarité des métiers bancaires joue parfois ; c'est le cas vis-à-vis du grainetier Clause : la BUP facilite son augmentation de capital de 7 à 12 millions de francs en souscrivant un bon paquet d'actions, et si, en échange, elle obtient deux sièges au Conseil, elle y gagne de saper le monopole qu'avait jusqu'alors la Société générale dans l'octroi des crédits : désormais, celle-ci doit accepter que la BUP satisfasse la moitié des besoins de crédit (5 millions de francs) de la firme³⁰.

b. La qualité des prestations en concurrence

À cette compétition purement quantitative se superpose une concurrence par la qualité des prestations de services par les banquiers à leur clientèle. La Guerre a ainsi modifié les rapports de forces car des banques ont su déployer plus d'esprit d'ouverture aux besoins des firmes et prendre plus de risques. À Arras, la force du Crédit du Nord vient de ce qu'il « a su amener à ses guichets, installés à Saint-Pôl pendant la Guerre, une partie des clients des autres banques, évacuées sur des places plus éloignées »³¹. Par contre, plusieurs de ses cadres, après leur repli en France non occupée, ont déployé un sens de la solidarité des affaires avec les sociétés du Nord elles aussi descendues vers le Sud : c'est pourquoi, à Armentières, le Crédit du Nord, qui y est revenu en février 1923, « fait le plus gros chiffre de la place, situation privilégiée en raison, notamment des crédits largement consentis pendant la Guerre à Flers [ville textile en Normandie], où elle avait émigré au milieu de plusieurs de ses clients »³² en septembre 1914. Par un ultime effet, à Flers même, il est parvenu à se tailler une bonne clientèle au sein des firmes de la ville elle-même et, « grâce aux facilités qu'il a données ainsi qu'à une bonne direction, il y a pris une rapide extension et a maintenant la clientèle des principales maisons de la place, notamment la Société générale de filature et tissage, qu'il partage avec Leherpeur »³³, la banque normande !

À l'inverse, certains établissements semblent quelque peu figés dans le simple entretien de leur fonds de commerce traditionnel sans savoir remettre en cause leurs méthodes, certes éprouvées, mais contestées par des clients en mal de crédit et de conditions plus intéressantes, qui lorgnent vers les facilités des concurrents. C'est le cas à

Calais pour la banque Sourmais : « Le directeur, pondéré et expérimenté, voit son activité entravée par les ordres restrictifs du fondé de pouvoirs général Fontaine, gendre de Sourmais, très timoré, qui refuse toute espèce de découvert. Aussi les affaires d'escompte se sont-elles de plus en plus réduites, au profit des concurrents, spécialement de la Banque de Calais »³⁴, récemment fondée. Le vieux Comptoir d'escompte de Rouen, dont le bilan est trois fois supérieur à celui de l'elbeuvienne Béranger, nourrit un encours de comptes débiteurs trois fois moindre en décembre 1927 : « Il est certain que les modes de crédit les plus surannés et les plus étroits n'ont pas eu de défenseurs plus stricts que les dirigeants de la première banque de Rouen, et qu'ils les ont appliqués avec un autoritarisme qui a fini par éloigner d'eux même certains de leurs amis »³⁵ !

Par ailleurs, la combativité commerciale est, classiquement, un levier puissant pour bousculer les rivaux : « Dans le domaine commercial, plus que dans tout autre, qui n'avance pas recule et l'établissement qui se bornerait à vivre sur des relations anciennes se condamnerait lui-même à la décadence. L'expérience a montré d'ailleurs le caractère instable et précaire des résultats obtenus par les guichets dont les profits dépendaient d'un ou deux comptes et qui négligeaient d'élargir la base de leurs opérations. »³⁶ « Il ne suffit pas de conserver sa clientèle. Une maison qui veut prospérer doit la développer. C'est, en ce moment, particulièrement difficile car chaque banque défend âprement ses positions, et s'attacher une maison nouvelle ou simplement y prendre pied exige souvent une longue préparation et beaucoup d'opiniâtreté ; mais l'accroissement de la clientèle est une nécessité vitale, et elle comporte de votre part une lutte d'influence dans laquelle vous devez profiter opportunément de vos relations, comme des erreurs ou des maladresses de vos concurrents. »³⁷

Ainsi, à Reims, terre de conquête pour lui, le Crédit du Nord effectue une percée vigoureuse, car, « par des sollicitations incessantes et des conditions avantageuses, le directeur a su attirer de nouveaux éléments »³⁸. « Gardant la presque totalité de la clientèle de Camuset [un banquier repris par le Crédit du Nord], une direction très active, effectuant de constantes démarches à Reims et dans la campagne, [lui] a ajouté d'assez nombreux éléments, enlevés aux divers et de la place. »³⁹ L'inertie de nombreux directeurs d'agence est le danger qui guette les grands établissements de crédit, incités à veiller de près à ce que leurs cadres ne se sclérosent pas.

La Société générale souligne par exemple que – un peu après notre période, à la fin de 1938 – « les utilisations de nos crédits en rapport avec nos autorisations étaient tombées [dans] certaines agences à des chiffres ridiculement bas qui, pour quelques-unes, ne dépassaient pas 20 % pour l'escompte et 10 % pour le découvert, et pour un nombre appréciable 30 % et 20 % respectivement [...]. Il n'est pas douteux qu'il faut rechercher la principale cause de la sous-utilisation de nos crédits dans le peu de contact que les directeurs, ou leurs collaborateurs immédiats, ont avec leurs clients. Ces derniers, si vous les négligez, ont peu à peu l'impression que leurs affaires ne vous intéressent pas et ils vous délaissent au bénéfice, non pas de telle ou telle banque, mais de tel ou tel de

vos concurrents qui est plus près d'eux que vous ne l'êtes vous-mêmes »⁴⁰. « Il est absolument nécessaire que vous les voyiez souvent, soit que vous les receviez, soit que, de temps en temps, vous alliez les visiter, de façon à créer des liens de connaissance qui favoriseront vos relations d'affaires [...]. Vous y parviendrez assez facilement si vos services tiennent avec soin les cartes statistiques prévues par nos instructions et si, régulièrement, vous examinez celles-ci avec attention et si, de temps en temps aussi, vous jetez un coup d'œil sur vos feuilles de positions et vos feuilles de risques. Croyez-moi, si vous avez soin de suivre vos clients, de vous occuper personnellement d'eux, vous les flattez généralement, vous les mettez en confiance et vous obtenez plus facilement, à la fois les renseignements dont vous avez besoin et un courant d'affaires plus important »⁴¹. Sinon, le jeu du libéralisme bancaire peut aller jusqu'à l'éviction d'une banque du cercle des banquiers d'une firme : « L'arrivée du CNEP à Évian nous a fait perdre entièrement la relation de clientèle avec la Société des hôtels et avec celle du Casino »⁴², déplore ainsi la Société générale, victime de la loi des avantages comparatifs...

2. La banque financière en concurrence

Souvent acharnées, semble-t-il, à se disputer l'argent et les demandes de crédit de la clientèle, celle des entreprises surtout, les banques déploient une combativité identique dans l'exercice du métier de banque financière, c'est-à-dire dans la conception des opérations d'émissions et le placement des titres ainsi créés – métiers inclus dans ce qu'on appelle l'*investment banking* chez les banquiers anglo-saxons. Augmenter sa part de marché, dans ce domaine d'activité, signifie pour une banque épaissir les commissions qu'elle perçoit dans une opération : plus son rôle est important dans le montage et dans la direction de celle-ci, dans l'ingénierie financière, plus elle intervient en amont d'une opération, ou plus son intervention est décisive dans la réalisation de celle-ci, dans la garantie de l'émission et dans le placement des titres, plus sa rémunération est large, non tant en pourcentage, toujours minime, qu'en volume par rapport à la masse d'argent en cause.

L'on comprend que les banques rivalisent d'influence, dans la discrétion des bureaux de la direction générale ou de la direction financière de l'entreprise cible, afin de promouvoir leur savoir-faire dans l'organisation d'une opération financière et leur puissance de placement des valeurs mobilières, à cause soit de leurs liens avec des maisons de banque soit de leur réseau de guichets. Encore faut-il pouvoir proposer à la firme une valeur réelle de l'émission qui soit satisfaisante pour ses finances : il faut envisager une valeur de l'action dépassant de façon optimale la valeur nominale afin de dégager une prime d'émission élevée qui puisse gonfler les réserves ; il faut considérer une valeur de l'obligation qui, au contraire, ne soit pas trop inférieure à la valeur nominale – puisqu'une

décote tient toujours compte des réticences des souscripteurs à s'engager pour long-temps et puisqu'un certain pourcentage sert précisément à rémunérer les banques – et n'offre pas un taux d'intérêt trop élevé; sinon, le service de la dette accroîtrait excessivement les charges financières de la société, tout en restant suffisamment alléchant pour que les souscripteurs soient attirés par le titre.

Lorsque la firme Auximines envisage en 1931 une émission d'obligations, le CIC semble devoir emporter l'affaire, mais « la société ne veut pas d'un 5 %, elle veut un 4,5 % à des conditions beaucoup plus favorables que celles envisagées », ce qui l'incite à solliciter des compétiteurs : « Si la société s'efforce de nous mettre en concurrence avec la Sogenal et partant la Société générale, elle verra que nos propositions sont pour elles excellentes et, par suite, reviendra nous trouver avec un état d'esprit qui rendra beaucoup plus facile la réalisation de l'emprunt ». Hélas pour le CIC, « la Société générale fait l'émission aux conditions que nous avons refusées »⁴³, soit les 4,5 % au lieu de 5 %, à un prix d'émission de 992,50 francs au lieu de 990 francs et une commission de 27 francs par titre au lieu de 30 francs : la concurrence a bien joué !

Dans la pratique de ce métier, chaque banque ou groupe de banques met donc en valeur ses atouts – relations, réseau, techniques financières, maîtrise des rubriques financières des journaux, etc. Chacun se presse en particulier auprès des sociétés qui entendent faire coter leurs titres, qui lancent leur première émission d'obligations ou qui, tout simplement, se créent en faisant immédiatement appel au marché financier pour constituer leur capital. La voie est alors entièrement libre pour toutes les banques susceptibles de séduire la firme émettrice. Sinon, la bataille doit déboucher sur l'éviction ou la rétrogradation d'un concurrent, ce qui est un pari délicat : « Comme M. Chastenet [de l'Union des mines] a le sentiment que M. Fould [de Pompey] a trouvé nos propositions [à la Société générale et à la Société nancéienne) excessives, il craint qu'en définitive l'affaire échappe à notre groupe »⁴⁴, mis en compétition par la firme, en quête des conditions financières et techniques les meilleures, compte tenu de l'état du marché. De même, pour le projet d'emprunt de l'Afrique équatoriale française en 1929, le syndicat bancaire conduit par le CNEP, chef de file, évoque le « risque de la concurrence éventuelle de la Caisse des dépôts pour enlever le contrat [...]. Il y a lieu de tenir compte de la concurrence éventuelle de la Caisse des dépôts et par conséquent de faire des propositions qui ne fassent pas ressortir une charge supérieure à 7,08 % pour le gouvernement »⁴⁵.

A. La concurrence nationale

Mais des banques parviennent à desserrer l'étau des positions acquises par leurs concurrents : la BNC, qui a été introduite dès 1917 comme co-chef de file chez l'Energie électrique du littoral méditerranéen aux côtés du CNEP et de la Société marseillaise de crédit (SMC) grâce à ses liens avec Thomson, et dès 1918 comme membre du syndicat

d'émission des titres Pechiney, se réjouit ainsi en juin 1920 de supplanter la Société générale comme responsable du service financier des titres de L'Énergie industrielle⁴⁶, société d'énergie électrique du groupe Durand ; alors que la Société générale assurait ce service depuis 1913, elle en est écartée à partir de mars 1920, et les coupons ne sont plus domiciliés chez elle. En outre, c'est la BNC qui est proclamée chef de file pour les opérations financières, à la tête d'un syndicat rassemblant la Banque privée, la Banque du Rhin, la banque Adam et le Crédit foncier d'Algérie & de Tunisie (CFAT) – soit toutes des banques « parvenues », lancées plus récemment sur le marché et donc désireuses de desserrer l'étreinte de leurs consœurs –, et elle réalise seule le placement des bons émis par la société en 1920.

La BNC triomphe également quand, en 1928, elle est consacrée avec le CNEP co-chef de file de l'émission du capital de la firme Alsthom, qui vient de se créer⁴⁷ : la BNC et le CNEP viennent en tête, avec 15,375 % chacun, loin devant les 9,5 % du Crédit lyonnais et les 10 % de la Société générale. La même année, elle accède au chef de filat aux Tréfileries & laminoirs du Havre et, en 1927, à la Société générale Force & Lumière, « en dépit des efforts d'un groupe important qui avait songé à nous déposséder de l'affaire »⁴⁸. Plus probante encore est sa victoire de 1920 : « La BNC réussit à obtenir l'émission de capital de Saint-Gobain contre le Crédit lyonnais. C'est un véritable succès pour la BNC de pouvoir présenter au public une affaire de cette nature. »⁴⁹ C'est alors le Crédit lyonnais qui est bousculé par cette intrusion parce que ses conditions sont inférieures à celles de sa rivale. « M. Masson [du Crédit lyonnais] a ajouté que les conditions faites par son groupe à Saint-Gobain ne seraient peut-être pas acceptées ou que ces conditions devraient être améliorées car la BNC est sur l'affaire. Le Crédit lyonnais a l'impression que les conditions faites par la BNC sont sensiblement meilleures que les siennes. »⁵⁰ « M. Masson informe M. Leblanc [de la Société générale] que, malgré les concessions qu'il a faites au dernier moment, à savoir prélèvement d'une commission de 1 % uniquement sur les souscriptions réductibles, l'opération a été confiée à la BNC. M. Masson croit savoir que la BNC recherche des participants et serait heureuse de voir figurer dans son syndicat le groupe du Crédit lyonnais »⁵¹, mais celui-ci n'est plus chef de file et perd une partie des revenus procurés par les diverses commissions...

Les banques bien assises sur ce marché allument des contre-feux et boycottent plus ou moins certaines émissions, croyant convaincre la place qu'elles sont indispensables, que leur savoir-faire et leurs réseaux ne peuvent être remplacés, car elles n'admettent pas que des trublions viennent bouleverser les positions acquises : « La Société centrale des banques de province [le trouble-fête, en l'occurrence] devant assurer la direction du prochain emprunt du Gaz de Paris, les grands établissements de crédit se sont engagés à ne pas participer au placement. Nous prendrons le même engagement pour donner satisfaction au désir pressant qui nous a été exprimé par le CNEP. »⁵²

La revanche des grands établissements de crédit est claire quand, au début des années trente, l'effondrement de la BNC et la fragilité initiale de la Banque nationale

pour le commerce & l'industrie ouvrent plusieurs perspectives de remodelage des positions acquises. Les banques se ruent sur les places gagnées de haute lutte par la BNC dans les années vingt, comme chez Alsthom, où « le Crédit lyonnais remplace la Banque nationale pour le commerce et l'industrie successeur de la BNC comme chef de file des opérations »⁵³, d'autant plus que le CNEP a déconseillé à la firme de réaliser l'émission, ce qui a laissé la place libre au Crédit lyonnais, qui a mené alors l'offensive en se mettant sur les rangs. Toutefois, en définitive, « le Crédit lyonnais n'a pas voulu pousser son avantage jusqu'au bout et a accepté que le Comptoir soit chef de file avec lui pour sauver les apparences, mais M. Moreau-Néret ne nous a pas caché que son établissement avait, dans l'émission, une part prépondérante par rapport au Comptoir »⁵⁴, ainsi déchu de son rang par manque de combativité au sein de cette économie libérale.

Chez Peugeot, la chute de la BNC et des groupes Oustric-Bauer-Marchal bouscule le rapport de forces édifié dans la seconde moitié des années vingt : alors qu'un barème est envisagé en septembre 1930 où la Société générale et la BNC sont presque à égalité avec 25 et 27 millions de francs à placer – la Banque d'Alsace-Lorraine et Adam obtenant 8 millions –, la réalisation de l'opération⁵⁵ en juin 1931 marque un bouleversement complet de la situation avec la percée de la Société générale et du Crédit lyonnais, qui peuvent mettre en valeur aux yeux de la firme leur capacité de placement et leur réputation : avec 55,7 % pour la Société générale (56,4 % avec la Sogenal), 24 % pour le Crédit lyonnais et seulement 13,1 % pour la BNC, la rétrogradation de celle-ci est évidente, mais elle a déjà d'autres soucis...

Dans les relations entre les grands établissements de crédit proprement dits, la concurrence se déploie dans les interstices des bastions que chaque banque tente d'ériger pour protéger ses marchés captifs, ceux qui relient ses opérations bancaires et son intervention dans les opérations financières pour lui procurer le premier rang auprès d'une société, ou ceux qui consacrent son hégémonie traditionnelle, comme le fait le CCF lors d'une augmentation de capital de l'Union d'électricité : « Pour éviter que les banques puissent s'immiscer dans l'opération, il ne sera pas formé de syndicat de garantie »⁵⁶, et le CCF prend tous les titres sous sa propre garantie : tout le risque est pour lui, mais, en cas de réussite, toute la commission ! Chaque banque est tentée par le « protectionnisme » pour protéger ses positions et fulmine quand le « libre-échange » se déploie : « À l'occasion de l'introduction des parts de la Compagnie des lampes au marché au comptant, le service financier en a été donné au CNEP, bien que n'étant pas banquier d'origine », s'insurge le CCF. Il obtient un rééquilibrage des avantages au nom de ses liens traditionnels avec l'entreprise : « À la suite de nos démarches, la Compagnie nous a informés que le service financier des actions nous serait confié dans le cas où elles seraient introduites sur le marché. »⁵⁷

Dans beaucoup de cas, la concurrence conduit les banquiers à des concessions sur leurs conditions et leur part de marché. Certains doivent par exemple se résoudre à

abandonner la fameuse commission de garantie elle-même pour obtenir la conduite d'une opération et en devenir le chef de file, donc en se contentant de la commission de placement : « La maison Lazard faisant aux Galeries Lafayette des offres de rétrocession totale de la commission, le Conseil décide d'abandonner à ces clients l'intégralité des avantages qui nous sont faits. »⁵⁸ Le banquier peut obtenir l'opération financière en faisant valoir les prestations administratives qu'il peut prendre en charge : « Le Conseil décide d'offrir à cette société de faire son service financier franco ainsi que cela lui est offert par un autre établissement de la place, à condition naturellement d'avoir le compte courant, un mouvement important et 1/4 % pour le paiement des coupons. »⁵⁹

Chacun doit donc batailler pour capter une opération, réduire ses prétentions de gain ou même envisager d'accroître son risque : « La Société générale offrant de faire l'émission de 5 millions de francs d'obligations à 485 francs en prenant tout, ferme, le Conseil est d'accord pour faire une nouvelle proposition, prenant ferme la totalité de l'émission. »⁶⁰ La firme, les Galeries modernes, obtient par conséquent que la banque garantisse le succès de l'intégralité des titres, bien qu'elle ne dispose pas d'un renom ou d'un « crédit » aussi attractif que les grands magasins illustres, car elle a pu mettre en concurrence les deux banquiers, dont l'un sort vainqueur et l'autre vaincu. La défaite existe donc en économie bancaire libérale, comme le confie Paribas : « Le Crédit lyonnais, qui avait proposé à Paribas une participation dans le syndicat formé par lui pour garantir l'augmentation de capital de Saint-Gobain, a fait savoir que l'opération avait été conclue par un autre groupe. »⁶¹

L'ascension d'une banque au sein du groupe d'établissements qui interviennent dans les affaires financières d'une firme repose sur la ténacité et la technicité. Elle doit accepter une montée progressive de son rôle, marche par marche, ce qui lui permet de mettre en valeur peu à peu son savoir-faire et sa capacité de placement. Ainsi, chez Saint-Gobain, le Crédit lyonnais, le CNEP et le CIC refusent que leur consœur Société générale soit officiellement chargée du paiement des coupons Saint-Gobain pour la totalité de la masse des actionnaires. Elle doit se contenter de rassembler les coupons des actionnaires qui appartiennent à sa propre clientèle, mais elle décide de ne plus les remettre au Crédit lyonnais, centralisateur, pour les confier directement à l'entreprise : « Si Saint-Gobain se trouve satisfaite de la manière de travailler du service des coupons de la Société générale, M. de Méeus exprime l'espoir que Saint-Gobain étudiera volontiers un moyen d'indemniser la Société générale de ses peines et soins, et cela d'autant plus que la présentation directe par la Société générale aux guichets de Saint-Gobain fera économiser à cette société la commission qu'elle aurait payée au Crédit lyonnais. Il faut en effet laisser le temps agir »⁶². Cette patience est récompensée seulement en 1928, quand, pour l'augmentation de capital alors réalisée par Saint-Gobain et où elle-même n'intervient que comme sous-participant, les chefs de file lui concèdent de figurer officiellement parmi les banques chargées du paiement des coupons des actions⁶³.

L'exemple de la rentrée de la Société générale chez Pechiney est révélateur du savoir-faire du banquier diplomate qui doit savoir négocier avec habileté et ténacité pour grignoter des concessions. La situation de la Société générale est initialement faible chez Pechiney, car, depuis sa participation aux augmentations de capital de 1913 et 1916, elle n'a plus participé à aucune opération financière « pour des raisons dont nos dossiers ne portent pas la trace ». Aussi s'exclame-t-elle de joie quand elle peut glisser un coin dans l'étau maintenu serré autour de Pechiney par le trio BNC-CCF-Crédit lyonnais. Ses agences obtiennent en effet le droit d'accueillir directement les actionnaires de la firme afin qu'ils s'inscrivent pour son assemblée générale : « Nous vous signalons que c'est la première fois depuis plusieurs années que notre établissement est chargé officiellement par la compagnie de recevoir, avec ses autres banquiers, les dépôts de titres en vue d'une assemblée générale »⁶⁴.

Un marchandage vient de se dérouler entre la Société générale et le Crédit lyonnais : la première accepte le Crédit lyonnais dans le syndicat des opérations concernant la société des Eaux de Vichy à condition que le second lui serve de truchement auprès de Pechiney. « La Société générale ouvre Vichy au Crédit lyonnais et Méeus propose à Enders de s'entremettre auprès de Vichy pour que le Crédit lyonnais figure avec la Société générale dans les avis de paiement des coupons et de dépôts de titres pour les assemblées, mais, en contrepartie, il demande le concours du Crédit lyonnais pour la Société générale soit réintégrée dans Pechiney pour les mêmes services⁶⁵. » Des entretiens au sommet fournissent le lubrifiant indispensable pour que l'engrenage se déclenche : Méeus, de la Société générale, rencontre deux fois Cordier, le président de Pechiney, ainsi que son administrateur délégué Level : « Nous avons précisé que notre demande visait un simple rétablissement sans aucun empiètement sur la situation légitimement acquise par les autres banquiers de la société. »⁶⁶ Un rebondissement se produit qui récompense l'entregent et la persévérance de la banque : « Nous avons pu, depuis quelques mois seulement, obtenir d'être chargés également du service financier des titres de cette société; en outre, nous recevons les souscriptions à l'augmentation de capital en cours et nous figurons au prospectus d'émission. Nos relations avec la société se bornent à ces services », car elle ne participe pas à son mouvement bancaire.

B. La concurrence régionale

Sur les places provinciales, les chasses gardées semblent si évidentes pour des banques locales attachées à leur clientèle fidèle qu'elles conçoivent mal qu'un concurrent puisse venir débaucher celle-ci. Or nombre de ces firmes régionales deviennent des sociétés anonymes, se font coter en Bourse ou, plus couramment encore, émettent des obligations, cotées ou non. L'on évoque alors les « droits historiques », l'ancienneté des relations d'affaires, pour obtenir le chef de filat des opérations concernant de vieux clients. En cas de compétition, la susceptibilité est telle que les incidents éclatent, car,

à l'évidence, des assaillants téméraires contestent les rentes de situation, et la guerre microcholine entre les banques provinciales se rallume, chacune tentant de gagner des parts de marché... Quand les Fonderies, laminoirs & ateliers de Biache-Saint-Vaast augmentent leur capital, des « incidents ont surgi entre la BGN et le Crédit du Nord à cette occasion. Le Conseil approuve une participation de 4 000 titres dans cette opération et incite la Direction à continuer ses démarches pour affirmer à cette occasion les droits du Crédit du Nord »⁶⁷.

Semblablement, le CCF rivalise avec la Banque de Mulhouse pour l'augmentation de capital des Forces motrices du Haut-Rhin : « Cette société étant sur le point d'augmenter son capital jusqu'à 75 millions de francs, Gugenheim [de la Banque de Mulhouse] avait fait, à notre insu, une démarche auprès de la société. Nous avons protesté d'une part parce que, conformément aux accords antérieurs, nous aurions dû être consultés préalablement, et, d'autre part, parce que la répartition envisagée par Gugenheim ne respectait nullement la participation à laquelle nous estimons avoir droit », ce qui ne trouble pas la Banque de Mulhouse, nullement intimidée et drapée dans son chef de filat⁶⁸. Cela dit, les mœurs de « parvenu », la combativité à outrance, ne procurent pas toujours le succès, comme le constate la Banque nationale pour le commerce et l'industrie : « M. Wenger-Valentin [le patron du CIAL] a approché la BNCI. La BNCI a profité des renseignements obtenus pour faire une démarche directe auprès de la société [Salines domaniales de l'Est] afin d'essayer d'enlever l'affaire au CIAL. La société, fort choquée de cette démarche, a écarté les offres de la BNCI et maintenu la préférence au CIAL »⁶⁹.

La chronique des relations tendues entre le Crédit lyonnais et la Société lyonnaise de dépôts sur la place lyonnaise montre le jeu tactique des deux établissements :

« Novembre 1928. Pechiney. Démarches pour obtenir relèvement de notre part. Ne réussissons pas. Restons à 1 000 titres. Augmentation de capital Coignet : 6 000 actions par Société lyonnaise de dépôts, CCF et BNC. Le Crédit lyonnais fait une démarche directe auprès de Coignet pour avoir sa part. Coignet [industriel de la chimie qui est administrateur de la Société lyonnaise de dépôts] nous le renvoie. Démarches de Richard [cadre du Crédit lyonnais] en termes un peu impérieux. Nous refusons, le gâteau étant trop petit.

« Mai 1929. Rochebelle [charbonnage forézien]. Pour effacer impression affaire Coignet, offrons à Crédit lyonnais une part égale à la nôtre.

« Juin 1929. Affaire Obligations Châtillon [sidérurgie]. Le Crédit lyonnais essaie de nous souffler l'affaire. Faisons part à demi avec lui avec des sous-participants.

« Avril 1930. Deux Passages [grand magasin lyonnais]. Le Crédit lyonnais fait des offres pour émission d'obligations, meilleures que nous. Sommes obligés de lui offrir la moitié de l'opération alors que nous pouvions considérer que les

Deux Passages sont à nous et le Grand Bazar à lui [deux grands magasins de Lyon]. Lui demandons la moitié des opérations futures du Grand Bazar. Le Crédit lyonnais prétexte que c'est lui qui nous offre 50 % et ne prend aucun engagement pour le Grand Bazar! »⁷⁰ – « Je rappelle l'affaire des Deux Passages, où M. Platet [représentant du Crédit lyonnais à Lyon] a obtenu de son ami, M. Pariset, communication des conditions que nous avons faites, de façon à offrir 2,50 francs de moins, à enlever l'affaire et à venir nous en offrir la moitié, alors qu'il avait été, de tout temps, convenu que les Deux Passages nous étaient réservés, le Grand Bazar étant réservé au Crédit lyonnais. »⁷¹

« Mai 1930. Souscriptions Banque des règlements internationaux et emprunt yougoslave : deux scandales financiers où le Crédit lyonnais fait montre de son impérialisme »⁷², en rétrocedant peu de titres.

Chacun cherche sans cesse à évincer l'autre d'une affaire, à court-circuiter son rival par des démarches hardies et des propositions financières plus favorables à la firme sollicitée. Au sein de ce vieux couple, les combats sont sans merci, avec des victoires farouches, mais aussi des compromis – par le partage d'opérations en acceptant le chef de filat du rival ou en l'exerçant en commun – qui permettent aux deux banques de mener malgré tout une vie commune et, en tout cas, d'empêcher toute intrusion d'un partenaire extérieur.

C. L'enjeu des parts de marché

Une fois le champ de bataille dégagé des victimes, des banques ayant échoué à participer à émission financière, il reste à organiser celle-ci dans le détail, à la rendre « opérationnelle ». Ainsi, quand les Aciéries de Longwy décident d'émettre 75 millions de francs d'obligations, la firme charge la Société générale d'organiser l'émission; d'où de « laborieuses négociations pour le barème »⁷³, surtout avec l'autre banquier partenaire de Longwy, la Société nancéienne, avant que Dreux, le patron de Longwy, charge lui-même la Société générale d'être seul chef de file, « malgré les vives protestations de la Société nancéienne »⁷⁴, puis procède par lui-même à la répartition du barème. « Répartition du barème » : l'expression clé apparaît! Il faut définir les parts de chaque banque au sein du syndicat de garantie et du syndicat de placement, classer les banques co-chefs de file ou détentrices de la même part de barème selon un ordre précis. Il faut déterminer quel établissement doit figurer dans le barème ou en être exclu, mais aussi quel établissement peut bénéficier d'une sous-participation non publique mais officielle par le biais d'une rétrocession d'un morceau de la part d'une des banques figurant au barème. La procédure paraît simple, mais elle ouvre la voie à des contestations infinies pour chacune de ses étapes, tant les banques rivalisent pour grignoter des parts de l'opération ou des rangs dans le classement.

La part dans le barème dépend bien sûr de l'ancienneté et de la fidélité du partenariat entre une banque et la société émettrice, mais aussi de sa capacité de placement. Or des banques prennent des parts dans un syndicat de placement en ne disposant pas d'une force de placement ultérieure suffisante et, discrètement, effectuent des rétrocessions non prévues dans le contrat officiel, afin d'alléger leur stock de titres et de ne pas rester « collées » avec des valeurs non vendues ; leur avantage est double : en affichant une capacité de placement supérieure à la réalité, elles préservent leur part non seulement dans le barème présent, mais aussi dans les barèmes des opérations futures, fondés sur les émissions antérieures ; en obtenant une plus grosse part de titres à placer, elles glanent une part plus grande de la commission de placement, dont le taux dépasse la commission qu'elles octroient aux consœurs et à qui elles rétrocèdent des titres. Cette course à la part de barème est l'un des éléments clés de la concurrence au sein du métier de banque d'épargne.

a. La course aux parts de barème

La rivalité entre la Société générale et la Société nancéienne s'avive une fois de plus à propos des Aciéries de Longwy quand la firme veut lever 100 millions de francs d'obligations en 1930. Certes, la Société générale parvient dans un premier temps à négocier une augmentation de sa part dans le barème initialement prévu, de 32 % à 35 %, celle de la Société nancéienne évoluant de 22 % à 25 %, le tout au détriment du Crédit lyonnais et de la BNC, glissant de 18 à 15 % chacune, devant la BGN et le CIC (5 %). Or la Société générale relance la discussion en contestant l'égalité entre la BNC – qui avait participé à deux opérations précédentes en 1920 et 1927 – et le Crédit lyonnais, certainement parce qu'elle ne manque pas une occasion de contrer celui-ci, et les parts de la BGN et du CIC, jugées trop grosses, tandis qu'elle demande une part pour la Sogenal.

Cette fois-ci, la Société générale est confrontée à un adversaire plus coriace : « M. Baratier de Rey [dirigeant de la Société nancéienne], faisant état du nouveau Groupement des banques régionales, dans lequel il comprenait la BGN et le CIC, s'est déclaré prêt à traiter pour la totalité de l'opération ; cependant, il était d'accord pour laisser la moitié à la Société générale si elle acceptait, à condition que la Nancéienne et notre établissement contracteraient chacun pour la moitié »⁷⁵, les parts du CIC et de la BGN étant prises sur le compte de la Société nancéienne et les deux banques se partageant la rétrocession au Crédit lyonnais et à la BNC.

La Société générale elle-même doit donc s'avouer vaincue par sa concurrente, ce qui confirme bien que les parts de marché, les positions acquises peuvent être remises en cause au sein de ce système libéral concurrentiel : « Nous avons en vain fait valoir le précédent de la dernière opération, sans cependant contester le droit de la Société nancéienne à contracter cette fois-ci, puisqu'il s'agissait, pour la moitié, d'une conversion d'obligations anciennes dans lesquelles elle avait été contractante avec une large part, et

nous avons, sans plus de succès, suggéré, comme une méthode d'application courante, que nos établissemens fassent en commun les rétrocessions au CIC et à la BGN, chacun proportionnellement à sa part au barème. Nous avons dû, en fin de compte, constater avec regret que nous marquions, aujourd'hui, un recul par rapport à 1929. »⁷⁶ « M. Baratier de Rey [de la Société nancéienne] a déclaré qu'il avait calqué son attitude actuelle sur la nôtre lors de l'emprunt de 1929. Il est prêt, dans une conversation, comme toujours amicale avec M. de Méus [numéro deux de la Société générale] à confronter nos deux méthodes; il a eu soin de relever sur son carnet les phases des deux périodes, et il a conscience qu'il n'a fait que répondre à notre coup d'épingle de 1929 [...]. Nous nous sommes bornés à reconnaître que la Nancéienne avait marqué un point. »⁷⁷ Par contre, la Société générale obtient que la part du Crédit lyonnais recule à 13 % au profit de la Sogenal, qui glane ainsi deux points et figure au prospectus.

De façon plus subtile, l'affaire de l'émission d'obligations (de 225 millions de francs, donc un gros paquet de titres) de la Compagnie générale d'électricité en 1930 révèle le jeu serré que doit mener chaque banque pour desserrer l'emprise de consœurs leaders dans les opérations d'une firme : les négociations relèvent bien d'une diplomatie active ! Initialement, l'intimité des relations « historiques » de la Société générale et du CCF avec la Compagnie générale d'électricité leur permet d'envisager d'établir une position de force inexpugnable, « avec comme objectif d'écarter des interventions nouvelles du genre de celles que nous avons dû supporter en 1926. En particulier, les deux établissements résisteront à l'adjonction de tout nouveau contractant en plus du Crédit lyonnais et du CNEP »⁷⁸. Or l'entreprise envisage un barème d'émission qui donnerait l'égalité au CCF, à la Société générale et au Crédit lyonnais (29 % chacun) alors que ce dernier n'est qu'un nouveau venu – depuis 1926 – dans le placement des titres de l'entreprise; elle souhaite que Paribas et l'Union des mines interviennent, à cause des relations qu'elle entretient avec elles au niveau de certaines de ses filiales; le Crédit lyonnais est jugé indispensable pour compléter la capacité de placement de la Société générale; et le CNEP ne peut être tenu à l'écart en raison d'un accord entre les trois grands et de crédit sur l'association de chacun aux opérations financières de ses partenaires.

Bousculées par ces projets qui ébranlent leur hégémonie, les deux banques conduisent des négociations tenaces : le dossier de la préparation de l'opération recense une douzaine d'entretiens entre juillet 1929 et février 1930, y compris au plus haut niveau entre Méus, pour la Société générale, Rossier et Jéquier pour le CCF, et la cliente, contactée même au niveau suprême (Azaria, pour elle, Simon et Leblanc pour la Société générale) avant qu'un barème approprié soit établi. La Société générale et le CCF réussissent ce tour de force de maintenir l'apparence de leur hégémonie – le Crédit lyonnais et le CNEP sont contenus officiellement à un rang bien inférieur, 17,4 % et 7,8 % alors que le CCF et la Société générale obtiennent 38,51 % et 36,29 % – tout en accueillant officieusement leurs confrères par le biais d'une rétrocession commune prise sur leurs parts respectives à deux

puis à quatre⁷⁹. La concurrence a pu jouer mais elle a dû respecter les susceptibilités de banques certes amoureuses de la liberté du macro-marché mais désireuses qu'on ne prenne pas trop de libertés avec leur domination sur un micro-marché.

Par contre, l'ascension progressive de la Société générale au sein du syndicat de placement des titres De Wendel confirme combien le métier bancaire, comme nous le disions, forme un ensemble d'activités complémentaires qui s'épaulent l'une l'autre. La Société générale était ainsi exclue quasiment des opérations financières du maître de forges lorrain : lors de l'émission d'obligations de 1924, elle n'avait pas participé au syndicat et avait dû quémander une rétrocession modeste auprès de la Sogenal, elle-même cantonnée dans une place fort modeste de rétrocessionnaire; c'est la BUP qui, en effet, conduisait traditionnellement les opérations chez De Wendel. Or cette firme a développé considérablement ses liens bancaires avec l'agence de la Société générale par le biais de montants importants d'escomptes et de découverts (plus de 172 millions de francs d'autorisations en 1929 pour les diverses sociétés du groupe Wendel). Une offensive de charme est alors lancée : Leblanc, Mééus, de la direction, et Lemarquis, le vice-président, effectuent des démarches directes auprès d'Humbert et François de Wendel à Metz et à Hayange : c'est le succès, car le monopole des banques en place est brisé, alors qu'« il est en quelque sorte d'usage entre établissements qu'une opération de conversion [200 millions de francs] est exclusivement réservée aux banques qui ont placé les obligations à convertir »⁸⁰. La Société générale jubile car elle figure aux côtés de la BUP, du Crédit lyonnais et du CNEP dans le syndicat d'émission, même si sa part du syndicat de garantie n'est que de 17,8 % face aux 27,4 % de chacun de ses confrères : « Ce quart [...] est acceptable à titre de transaction parce que nous sommes des nouveaux venus, désireux de ne pas faire de difficultés »⁸¹. Et, après rétrocessions, elle-même (23239) et la Sogenal (11000) finissent par gagner un bloc de titres presque égal à celui de ces derniers (35857).

La victoire se transforme en triomphe quand, pour l'émission des obligations de 150 millions de francs de décembre 1930, c'est elle qui figure en tête du prospectus publicitaire, en co-chef de file, sur le même rang que la BUP ! Les excellentes relations bancaires entre le groupe Wendel et la banque expliquent cette ascension, tout autant peut-être que les premières difficultés de la BUP. « Ce sont Messieurs de Wendel & Cie, tenant compte des excellentes relations d'affaires et de personnes qui existent maintenant entre eux et la Société générale, qui désirent nous charger de l'émission. »⁸² Et le CNEP ne peut que se répandre en plaintes attristées sur sa part modeste dans l'opération – malgré une rétrocession amicale supérieure au projet initial – car elle reflète la base libéral du système bancaire : « Il élève, en termes amicaux mais fermes, une amère déception sur le rang attribué à son établissement. Jusqu'à présent, dans les affaires De Wendel, il a toujours été à égalité avec les principaux banquiers, et, dans cette opération, il est relégué derrière le Crédit lyonnais [...]. Il lui est peu agréable de constater la place prise par cette dernière dans les affaires De Wendel, mais il ne peut rien dire puisqu'il s'agit du libre jeu de la concurrence. »⁸³

LES PETITS-FILS DE FRANÇOIS DE WENDEL & C^{ie}

Société en Commandite par actions au Capital de Frs. 117.180.000

SIÈGE SOCIAL A PARIS : 3, RUE PAUL-BAUDRY

R. C. : Seine N° 209.146 B

PLACEMENT

de 200.000 Obligations 5 % de Frs. 1.000 nominal

créées en vertu de l'autorisation donnée à la Gérance
par l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 7 Septembre 1929.

Intérêt Annuel : Frs. 50

PAYABLES PAR COUPONS SEMESTRIELS DE FRs. 25.- LES 1^{er} AVRIL ET 1^{er} OCTOBRE DE CHAQUE ANNÉE.
LE PREMIER COUPON SERA PAYABLE LE 1^{er} AVRIL 1930.

Le paiement des coupons et le remboursement des titres seront effectués nets de tous impôts présents et futurs à l'exception de la taxe de transmission, dont le montant sera déduit des coupons des titres au porteur, conformément à l'article 19 de la loi du 30 Juin 1923.

Les droits de transfert et de conversion seront, comme d'usage, à la charge des obligataires.

Ces obligations seront amortissables en trente-cinq années à partir du 1^{er} Octobre 1934, conformément au tableau imprimé au dos des titres, soit au pair par voie de tirages au sort semestriels, qui auront lieu deux mois au plus tard avant l'échéance de chaque coupon, soit par rachats en Bourse au-dessous du pair, compte tenu de la fraction courue du coupon.

Le premier tirage aura lieu le 1^{er} Février 1935 au plus tard et le dernier le 1^{er} Août 1969 au plus tard.

La Société se réserve, en outre, la faculté, à partir du 1^{er} Octobre 1934, d'anticiper les amortissements en tout ou partie soit par rachats en Bourse au-dessous du pair, soit par tirages supplémentaires qui auraient lieu en même temps que les tirages normaux et sous condition, pour les tirages supplémentaires, d'un préavis antérieur d'un mois au moins à la date de ces tirages normaux à publier dans un journal d'annonces légales de Paris.

Les obligations sorties aux tirages normaux ou supplémentaires seront remboursées à la première échéance de coupon suivant le tirage. Tout amortissement anticipé sera imputé sur les derniers tirages normaux. Les numéros des obligations sorties aux tirages seront, conformément à la loi, publiés au *Journal Officiel*.

Ces obligations cesseront de porter intérêt à dater du jour où leur remboursement sera exigible. Toute obligation présentée au remboursement devra être munie de tous les coupons non échus à la date fixée pour le remboursement. Le montant des coupons manquants sera déduit du capital à rembourser.

Prix d'Émission : 975 Francs

payables à la demande.

Jouissance du 1^{er} Octobre 1929

Sur demande faite au moment du placement, il sera délivré des certificats nominatifs sans frais.

Les souscriptions sont reçues dans la limite du nombre de titres disponibles aux guichets des Etablissements suivants :

BANQUE DE L'UNION PARISIENNE, 7, rue Chauchat et
16, rue Le Peletier, Paris ;

COMPTOIR NATIONAL D'ESCOMPTE DE PARIS, 14, rue
Bergère, Paris ;

CRÉDIT LYONNAIS, 19, boulevard des Italiens, Paris ;

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE pour favoriser le Développement du
Commerce et de l'Industrie en France, 29, b^d Haussmann,
Paris ;

STÉ G^{LE} DE CRÉDIT INDUSTRIEL & COMMERCIAL,
66, rue de La Victoire, Paris ;

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALSACIENNE DE BANQUE, 8, rue
du Dôme, Strasbourg ;

MM. DEMACHY & C^{ie}, 27, rue de Londres, Paris ;

et dans tous les Sièges, Succursales et Agences en France de ces Etablissements.

Les obligations 7 0/0 émises par la Société en 1924 et qui sont appelées au remboursement à la date du 15 Décembre 1929 pourront être remises en règlement total ou partiel des souscriptions à l'emprunt 5 0/0, sans, toutefois, que les porteurs aient un droit de préférence pour l'attribution des obligations dudit emprunt.

Elles seront reprises, coupons n^{os} 11 et suivants attachés, pour le prix de remboursement, soit Frs. 500 par titre, majoré des intérêts courus depuis le 15 Juin 1929 jusqu'au 1^{er} Octobre 1929, soit : pour les titres au porteur... .. Frs 509,45 par obligation ;
pour les titres nominatifs... .. Frs 510,20 par obligation.

La soule à verser éventuellement aux porteurs d'obligations 7 0 0 déposées pour échange ne devra, en aucun cas, dépasser le prix de reprise d'une obligation 7 0 0.

DE WENDEL & C^{IE}

Société en Commandite par Actions au Capital de Frs 80.000.000

Siège Social : à JEUUF (Meurthe-et-Moselle)

Registre du Commerce : Briey B. 30

PLACEMENT

de

150.000 Obligations 4 1/2 % de Frs 1.000 nominal

créées en vertu de l'autorisation donnée à la Gérance par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 24 Novembre 1930.

INTÉRÊT ANNUEL. — Frs 45 payable par coupons semestriels de Frs 22,50 les 25 Juin et 25 Décembre de chaque année. Le premier coupon sera payable le 25 Juin 1931.

IMPÔTS. — Le paiement des coupons et le remboursement des titres seront effectués nets de tous impôts présents et futurs, à l'exception de la taxe de transmission, dont le montant sera déduit des coupons des titres au porteur.

Les droits de transfert et de conversion seront, comme d'usage, à la charge des obligataires.

AMORTISSEMENT. — Ces obligations seront amortissables en quarante années à partir du 25 Décembre 1930, conformément au tableau d'amortissement imprimé au dos des titres,

— soit au pair par voie de tirages au sort semestriels qui auront lieu quinze jours au plus tard avant l'échéance de chaque coupon,

— soit par rachats en Bourse au-dessous du pair, compte tenu de la fraction courue du coupon.

Le premier amortissement aura lieu le 25 Juin 1931 et le dernier le 25 Décembre 1970 au plus tard.

La Société se réserve la faculté de rembourser par anticipation, à toute époque à partir du 25 Décembre 1933, tout ou partie des obligations restant en circulation soit au pair augmenté de l'intérêt couru, par tirages au sort supplémentaires, soit par voie de rachats en Bourse au-dessous du pair, compte tenu de la fraction courue du coupon.

Les titres amortis par anticipation seront imputés sur le dernier tirage, puis sur le précédent et ainsi de suite, de façon à ne pas modifier l'ordre du tableau d'amortissement.

Huit jours au plus tard avant la date prévue pour le remboursement des titres, la Société fera connaître, par un avis publié au *Journal Officiel*, le nombre de titres rachetés, avec indication, le cas échéant, des numéros des titres dont il y aura eu lieu d'effectuer le tirage.

Les obligations cesseront de porter intérêt à dater du jour où leur remboursement sera exigible. Toute obligation présentée au remboursement devra être munie de tous les coupons non échus à la date fixée pour le remboursement. Le montant des coupons manquants sera déduit du capital à rembourser.

SOCIÉTÉ CIVILE. — Les porteurs des obligations ci-dessus feront partie de plein droit d'une Société Civile dont les statuts sont déposés chez M^r DUFOUR, notaire à Paris. Le texte de ces statuts est reproduit ci-contre et figurera sur les titres.

LIEUX DE PAIEMENT. — Les coupons échus et les titres appelés au remboursement seront payables aux caisses des Etablissements désignés à cet effet.

Prix de Placement : Frs 982,50 par Obligation

Jouissance : 25 Décembre 1930

PAYABLE EN SOUSCRIVANT

SUR DEMANDE FAITE AU MOMENT DU PLACEMENT, IL SERA DÉLIVRÉ, SANS FRAIS, DES CERTIFICATS NOMINATIFS.

Les souscriptions sont reçues dans la limite du nombre de titres disponibles aux guichets des Etablissements suivants :

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, pour favoriser le développement du Commerce et de l'Industrie en France, 29, Boulevard Haussmann, à Paris ;

CRÉDIT LYONNAIS, 19, Boulevard des Italiens, à Paris.

S^te G^{ie} de CRÉDIT INDUSTRIEL & COMMERCIAL, 66, rue de la Victoire, à Paris ;

SOCIÉTÉ NANCÉIENNE de Crédit Industriel et de Dépôts, 4, Place Saint-Jean, à Nancy ;

BANQUE de l'UNION PARISIENNE, 7, rue Chauchat et 19, rue Le Peletier, à Paris.

COMPTOIR NATIONAL d'ESCOMPTE de PARIS, 14, rue Bergère, à Paris ;

MM. DEMACHY & C^{ie}, 27, rue de Londres, à Paris ;

UNION des MINES, 9, rue Louis-Murat, à Paris ;

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALSACIENNE de BANQUE, 4, rue Joseph-Massol, à Strasbourg.

ainsi que dans leurs Succursales et Agences en France.

Celui-ci favorise encore une fois la Société générale chez Saint-Gobain, car « la récente augmentation de capital des Manufactures des glaces & produits chimiques de Saint-Gobain nous a donné l'occasion d'intervenir pour la première fois dans une opération réalisée pour le compte de la dite société »⁸⁴ : elle participe au placement des actions en juin 1925 et conquiert même une petite place sur le prospectus de l'émission.

b. Un renom mis en concurrence

C'est que, à propos de toutes ces opérations financières, il faut comprendre que la concurrence est aussi morale, car elle s'exprime par le biais de la considération que chaque banque sollicite sur le marché, pour entretenir ou construire son image de marque ou sa réputation professionnelle et publique. « La CGE ayant en vue une opération massive et urgente, la Société générale n'a pas cru pouvoir prendre la responsabilité d'assurer seule le placement de 100 000 obligations. Dans ces conditions, elle a accepté le concours du Crédit lyonnais, étant entendu que la Société générale n'aurait pas dans l'opération une situation inférieure à celle du Crédit lyonnais. La Société générale ne voudrait pas être reléguée vis-à-vis de la CGE au même rang que le Crédit lyonnais, c'est-à-dire qu'une formule devrait être recherchée pour qu'elle puisse apparaître avec un rang moral tenant compte de ses vieilles relations avec la CGE. »⁸⁵

La rivalité touche également le renom de chaque banque lorsque les partenaires préparent le « prospectus » (parfois accompagné d'une affichette) de l'émission, c'est-à-dire le feuillet destiné à être distribué aux épargnants désireux de s'informer sur l'opération en cours. Le nom des entités recevant les souscriptions y figure en bas de la première page; or chaque établissement souhaite que son propre nom soit placé en tête de liste, pour que, aux yeux des épargnants, soit consacrés son hégémonie, sa force d'ingénierie financière et de placement, son « rang moral », expression employée par la Société générale.

De longues négociations sont parfois nécessaires avant que des compromis ou des renoncements permettent l'accord; plusieurs solutions se présentent alors : un chef de file est nommément désigné et un classement s'impose selon un ordre hiérarchique auquel il faut bien se soumettre; plusieurs banques égales sont classées par ordre alphabétique ou figurent sur la même ligne, en caractères resserrés – comme c'est le cas pour l'émission Longwy de 1930 –, et elles devancent le peloton des autres et avec parfois même un ligne en blanc pour bien les isoler de ceux-ci... La concurrence ne concerne donc pas seulement des valeurs financières, elle implique la valeur même de la banque aux yeux du monde des affaires et de l'épargne, ce qui explique cet émoi.

« La Société générale n'a en vue, par principe, aucune exclusive; elle ne saurait en outre prendre la responsabilité de déconseiller à la Compagnie générale d'électricité d'utiliser tel concours supplémentaire pouvant paraître précieux ou utile à cette dernière. Elle fait cependant observer que l'inscription au prospectus doit avoir une justification et que cette justification peut être de deux sortes : ou bien la banque à inscrire au prospectus entretient avec la Compagnie de très vieilles relations comme c'est le cas

Octobre 1930.

SOCIÉTÉ DES ACIÉRIES DE LONGWY

Société anonyme au Capital de 131.250.000 Francs.

SIÈGE SOCIAL à MONT-SAINT-MARTIN (Meurthe-et-Moselle)

Registre du Commerce : Briey N° B 62

PLACEMENT

DE

100.000 Obligations 4 1/2 % de 1.000 Francs

amortissables en 28 ans au maximum, à partir du 1^{er} Novembre 1932

Créées suivant décision du Conseil d'Administration dans sa séance du 14 Octobre 1930, en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des Actionnaires du 23 septembre 1930.

INTÉRÊT ANNUEL : **45** FRANCS

Prix de Placement : Fr. **987,50** par Obligation

Jouissance : 1^{er} Novembre 1930.

LES DEMANDES SONT REÇUES chez les Établissements suivants :

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE pour favoriser le développement du Commerce et de l'Industrie en France, 29, boulevard Haussmann, à Paris ;

SOCIÉTÉ NANCÉIENNE de Crédit Industriel et de Dépôts, 4, place Saint-Jean, à Nancy et 11, Rue d'Aguesseau, à Paris ;

CRÉDIT LYONNAIS, 19, boulevard des Italiens, à Paris ;

BANQUE NATIONALE DE CRÉDIT, 16, boulevard des Italiens, à Paris ;

S^{ie} G^{ale} DE CRÉDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL, 66, rue de la Victoire, à Paris ;

BANQUE GÉNÉRALE DU NORD (ancienne Banque Verley-Decroix), 42, rue Royale, à Lille ;

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALSACIENNE DE BANQUE, 4, rue Joseph Massol, à Strasbourg ;

ainsi que dans leurs Succursales, Agences et Bureaux en France.

Elles seront servies au fur et à mesure de leur arrivée, jusqu'à concurrence du nombre de titres disponibles à chacun des guichets des Établissements ci-dessus.

SON DEMANDE FAITE A L'EFFET DU PLACEMENT, SERA D'UN VRE, SANS FRAIS, DES CERTIFICATS NOMINATIFS

La Notice présentée par le prospectus est déposée au Bureau des Travaux Économiques de la Chambre des Syndicats Industriels et Commerciaux de Longwy, le 10 Octobre 1930, à 12 heures.

pour le CCF, Lehideux et la Société générale; ou bien la banque à inscrire au prospectus est en état de fournir un appoint précieux pour la réussite de l'opération considérée. Tel est le cas de la Société générale, tel est également aujourd'hui celui du Crédit lyonnais. Si l'inscription au prospectus est basée sur d'autres considérations, on tendrait à mélanger, en les plaçant sur le même pied, de vieux amis qui sont presque des fondateurs de la Compagnie, des établissements d'une puissance de guichet incontestable, et enfin des nouveaux venus auxquels il deviendrait loisible, pour une raison ou pour une autre, d'adjoindre dans l'avenir une longue série d'autres banques [...]. Au surplus, il est naturel que la Société générale laisse percer un sentiment de jalousie quand il s'agit de ses si vieux et si bons rapports avec la CGE auxquels elle attache un très grand prix. »⁸⁶

3. Le libéralisme bancaire à l'épreuve : des pratiques anticoncurrentielles?

Tant de données convergentes ne peuvent que nous inciter à penser que la concurrence règne au royaume de l'économie bancaire libérale, en conformité avec les principes proclamés par les banquiers. Pourtant peuvent être décelés des indices qui conduisent à mettre en doute la toute puissance d'un tel empire du libéralisme. Quand la BNC si combattive ouvre une agence à Lille en novembre 1926, la Banque de France estime ainsi que son directeur « rencontrera de grosses difficultés pour se constituer un noyau de clientèle, en raison de l'entente des banques de la place pour maintenir des tarifs minima, auxquelles elles s'interdisent toute dérogation »⁸⁷. Les banquiers ne pratiqueraient-ils donc pas vraiment le libéralisme intégral et dissimuleraient-ils avec pudeur l'indécence de pratiques anticoncurrentielles sous l'étoffe vertueuse de théories artificielles? Parce que le rassemblement des éléments dispersés dans les archives des diverses banques permet une évaluation assez précise de comportements contraires au libre jeu de la concurrence, il est indéniable que la profession a cherché à limiter l'acuité de cette dernière. Certes, la compétition reste au cœur de l'économie bancaire, mais des territoires sont peu à peu placés hors de la concurrence totale, par des démarches visant à harmoniser les conditions offertes aux clients, à fixer des limites à ne pas franchir sous peine de « gâcher » celles-là.

A. Des tentatives sans grand lendemain (1920-1922)

Sans nous être plongé dans l'histoire de la place parisienne d'avant-guerre, nous pouvons néanmoins suggérer, de façon purement hypothétique, que le système bancaire reste hautement concurrentiel. Nous n'avons en effet détecté jusqu'à présent que fort peu d'allusions à des pratiques « d'ententes ». Les archives de la Société générale n'ont rien livré à ce sujet et seule une note de la BUP semble indiquer que des pressions s'exerçaient en faveur d'une régulation de la concurrence puisque cet établissement indique que, en 1910, une entente se serait constituée « pour la fixation journalière du taux d'escompte »⁸⁸.

Les premières tentatives d'organisation du marché bancaire semblent surgir seulement en 1920, lorsque la folle effervescence de l'année 1919 incite des banquiers à penser que des excès ont été commis pour s'arracher la clientèle. Une première réunion se tient en effet en janvier « en vue d'uniformiser les conditions faites par les banques à leurs clients »⁸⁹, mais le boum puis la récession et surtout l'ambiance à la surenchère animée par des maisons récentes ou engagées dans une croissance à-tout-va brisent cet essai.

Il faut attendre deux ans pour qu'un premier îlot d'organisation se dessine, mais il reste isolé dans l'océan du libéralisme. En effet, l'accord de « cartel » conclu en juillet 1922 sur l'initiative de Paribas⁹⁰ ne concerne que les banquiers correspondants étrangers et n'est pas reconnu par « la Haute Banque particulière »⁹¹ et par « certains dissidents »⁹². A cause même de ces écueils, l'esquif du cartel se disloque ; de nouvelles réunions, le 14 septembre et le 13 octobre 1922, n'aboutissent pas : « Le Crédit du Nord n'acceptait pas de faire partie de l'entente et la Haute Banque ne voulait pas prendre d'engagement. Paribas a dit qu'en raison des difficultés actuelles, elle se retirait. Malgré tout, on examine s'il ne serait pas possible de faire une entente entre les huit grands établissements de crédit : Crédit lyonnais, Société générale, CNEP, Paribas, CIC, BUP, BNC et CCF. On envisagerait également l'entente avec les Américains. »⁹³ Le CCF, préoccupé de l'augmentation des frais généraux, semble alors le timonier de l'embarcation, mais lui aussi doit baisser pavillon : « Rossier [du CCF] rappelle que les nombreuses démarches faites en vue d'une entente avec les autres et pour le réajustement et l'unification des conditions sont restées sans résultat »⁹⁴ y compris un modeste projet de relèvement des conditions de paiement des coupons⁹⁵. Le libéralisme aurait-il triomphé de ces errements dirigistes ?

B. La constitution d'une entente parisienne (1925)

Après une demi-douzaine d'années de libéralisme intégral, l'année 1925 marque une coupure historique. En effet, la crise bancaire diffuse des années 1922-1925, marquée par la chute de plusieurs banques moyennes, les déboires subis par les banques téméraires qui avaient accéléré leur croissance dans l'après-guerre, notamment la BNC, l'inflation de 1924-1925, la hausse des salaires, en particulier sous la pression des salariés qui conduisent une grève dure en 1925, poussent les banques à contenir une concurrence désormais jugée excessive et à entamer la compression des frais généraux. Plusieurs réunions sont alors organisées par les différents syndicats de banquiers (Union des banquiers de province, Union des banquiers de Paris & de la province) pour définir les bases d'une « entente » : le mouvement semble s'enclencher en octobre-novembre, avec des réunions « ayant pour objet la révision des conditions de banque, de manière à les mettre en harmonie avec les frais généraux des banques »⁹⁶.

Un accord global est esquissé les 12 et 16 octobre 1925 qui est précisé le 23 octobre, adopté et appliqué dans les semaines qui suivent : un « cartel des banques » est constitué, dont les animateurs concluent l'accord au nom de la profession et supervisent son

application, dans le cadre de l'Union des banquiers, et une « entente » s'établit donc entre près de 160 banques, qui, dénuée de valeur juridique officielle, associe solidairement ses adhérents. Des modalités techniques sont énumérées qui harmonisent les pratiques concernant les frais à demander aux entreprises clientes pour tout un ensemble d'opérations de gestion des moyens de paiement : « Institution d'une commission sur la plus forte colonne du compte à l'exclusion des comptes des particuliers; la fixation commune de dates de valeurs pour les paiements et les encaissements; le prélèvement d'un jour d'intérêt supplémentaire sur les bordereaux d'escompte; l'institution d'une commission fixe d'un franc pour l'encaissement de tout effet d'un montant inférieur à mille francs; la fixation d'un minimum pour la commission d'acceptation (1/2 % par trimestre) et pour les intérêts des avances (taux des avances de la Banque de France) »⁹⁷.

Au-delà de ces précisions techniques, qui visent à procurer des recettes pour rémunérer une partie des charges administratives et comptables des banques et pour compenser la poussée des frais généraux, il nous semble que le pan essentiel de cet accord interbancaire est édifié par la codification des conditions qui est formulée. Elle fixe des taux planchers ou plafonds selon les produits; les banques sont réparties en trois groupes et, au sein de chacun d'entre eux, un niveau de taux est appliqué. Cette répartition tient compte de la spécificité de chaque établissement, selon qu'il est un grand établissement de crédit à guichets, une banque d'affaires, une banque de dépôts provinciale, une banque locale, une firme nouvelle ou récente qui doit se constituer une clientèle, etc. Le premier groupe réunit « les sociétés de crédit et les banques étrangères », le second « les grandes banques d'affaires de Paris et les principales banques régionales », le troisième « les maisons de banque privées et les banques commerciales de Paris et de province »⁹⁸. « Le taux maximum des intérêts créditeurs pour les comptes à vue ou à préavis de moins de trente jours est fixé » à 3, 3 $\frac{1}{2}$ et 4 %, comme le proclame solennellement l'accord du 23 octobre 1925. « Le taux hors banque ne pourra être appliqué à la clientèle que pour les effets de 10 000 francs et au-dessus, ayant au moins 45 jours à courir »⁹⁹.

Bien sûr, des révisions récurrentes de cette gamme de taux sont imposées par l'évolution conjoncturelle du prix et du marché de l'argent, avec une tendance à la baisse en 1926-1928 après la hausse imposée pendant la crise de l'été 1926 :

23 octobre 1925	3	3 $\frac{1}{2}$	4
1 ^{er} août 1926	3 $\frac{1}{2}$	4	4 $\frac{1}{2}$
17 décembre 1926	3	3 $\frac{1}{2}$	4
21 février 1927	2 $\frac{1}{2}$	3	3 $\frac{1}{2}$
25 avril 1927	2	2 $\frac{3}{8}$	2 $\frac{3}{4}$
1 ^{er} juillet 1927	1 $\frac{1}{2}$	1 $\frac{3}{4}$	2
1 ^{er} février 1928	1 $\frac{1}{4}$	1 $\frac{1}{2}$	1 $\frac{3}{4}$
[...]			
Janvier 1931	1/2 %	3/4 %	7/8 %

L'on constate aussi que la différence entre les taux des première et seconde catégories s'amenuise d'un demi-point à un quart de point à partir d'avril 1927, car les grands établissements de crédit tolèrent de moins en moins que la BUP et la BNC bénéficient d'un avantage aussi important, qui fausse quelque peu la concurrence. D'ailleurs, sous la pression surtout du CCF, directement en rivalité avec la BNC sur le marché de la banque d'entreprise¹⁰⁰, la BNC intègre la première catégorie en mars 1928. En outre, des démarches sont faites « contre les infractions commises par certains adhérents »¹⁰¹ et dénoncées à plusieurs reprises par le CCF, particulièrement soucieux de sa compétitivité auprès des entreprises; mais il est récompensé par son obstination car il parvient en janvier 1929 à convaincre ses collègues de respecter totalement l'accord.

D'autres mouvements de révision des conditions touchent les modalités techniques évoquées plus haut et se déploient au coup par coup, au gré des initiatives syndicales et de l'environnement conjoncturel, par exemple après des hausses salariales, comme en décembre 1925 et janvier 1926. De même, des précisions sont apportées au fur et à mesure des nécessités, comme en mai 1926 quand les banquiers s'entendent « pour les conditions à appliquer aux correspondants étrangers »¹⁰². Avec ces taux minimum et cette répartition en trois groupes, toutes les exigences sont satisfaites : l'ensemble des banques obtiennent une limitation de la concurrence pour éviter la surenchère, mais une certaine souplesse est tolérée puisque trois catégories de taux sont définies qui respectent la spécificité des banques de province, par exemple, ou celle de banques jeunes, comme la BNC, classée en catégorie intermédiaire comme la BUP, alors que les grands établissements de crédit se regroupent dans la catégorie inférieure, celle qui ne peut plus débaucher des clients en jouant sur les taux. Bien sûr, la clientèle ne peut plus guère mettre en compétition les banquiers; la Compagnie du Paris-Orléans [chemins de fer] le constate par exemple lorsqu'elle croit obtenir de la Banque des pays du Nord un taux d'intérêt avantageux par rapport aux conditions faites jusqu'alors par ses banquiers habituels, car ceux-ci bloquent cette initiative fâcheuse. « Nous nous étions mis à la disposition de la Compagnie pour lui bonifier un taux basé sur le maximum auquel nous autorise le cartel. Sur ces entrefaites, un de nos collègues membre de la Haute Banque nous ayant exprimé le désir de nous voir équilibrer nos conditions avec celles des autres banquiers de la Compagnie, nous les avons abaissées à 2^{1/4}. »¹⁰³

L'économie libérale bancaire sort-elle bafouée d'un tel accord? Une réserve doit d'abord être formulée car plusieurs banques ne ratifient pas l'accord, telles que les Banques populaires et certaines maisons qui préfèrent garder leur liberté d'action : Rothschild, Lazard, Buurmans, Devilder, des maisons de la Haute Banque parisienne, Oustric, qui se maintient en marge, Piérard-Mabille et la Sogenal, la Banque française des pays d'Orient et le Crédit foncier colonial et de banque, pour l'essentiel. D'autre part, cette entente ne concerne que les banques ayant un siège à Paris, qu'elles soient parisiennes, étrangères ou provinciales, et aucune entente n'est définie pendant longtemps pour les places de province, du moins pour la majorité d'entre elles. Il faut signaler ensuite

que la communauté bancaire française adopte à partir de 1925 un système d'entente pour les dépôts qui fonctionne en Allemagne depuis 1894 (fixation des conditions par le *Stempelvereinigung*), en Angleterre (par les banques membres de la chambre de compensation) ou aux États-Unis pour les grands établissements de crédit seulement.

Enfin, l'accord ne concerne pas les dépôts à échéance fixe, pour lesquels chaque banque reste entièrement libre d'offrir aux entreprises les conditions les plus alléchantes, et, au-delà des frais liés à certaines opérations, il ne s'applique pas non plus à l'ensemble des crédits : les banquiers gardent ainsi une très large liberté de manœuvre dans deux secteurs essentiels de leurs activités et en particulier dans leurs rapports avec les sociétés, dont elles peuvent collecter des dépôts à terme et avec qui elles peuvent attribuer des crédits dans le cadre d'une compétition ouverte : l'économie bancaire libérale s'est dégagée de certains excès touchant à la collecte des dépôts courants et à la sous-facturation de certaines opérations de gestion de moyens de paiement ou de traitement d'effets ; mais ses bases restent assises sur un socle de concurrence. L'on peut parler par conséquent d'une concurrence rationalisée, mais non, comme dans plusieurs secteurs industriels et en reprenant une expression de l'époque, d'une concurrence « organisée » ; l'économie bancaire n'est pas une économie organisée, c'est bel et bien encore et pour peu de temps une économie libérale fortement concurrentielle.

En tout cas, ce cartel ou cette entente semble résister aux aléas conjoncturels¹⁰⁴, à la crise bancaire des années trente, aux tensions internes et nulle allusion à son effondrement n'est évoquée dans les archives, mis à part quelques ajustements, comme en juin 1931, quand les banques décident de recouvrer leur liberté de prix pour « l'escompte hors banque du papier négociable sur France », donc pour les « tirages sur maisons de commerce », effectués désormais « au mieux »¹⁰⁵, ou le surclassement temporaire de la jeune Banque nationale pour le commerce et l'industrie, afin de lui permettre d'attirer à nouveau des déposants par un taux de 3/4 % au lieu des 5/8 % de ses confrères. Au sein même de cette entente fonctionne par surcroît un « cartel restreint »¹⁰⁶ qui réunit une fois par mois les grands établissements de crédit et les grandes banques d'affaires, pour discuter des conditions à appliquer à des clients communs tant pour les dépôts que pour certains crédits, pour négocier des dérogations exceptionnelles aux conditions communes en faveur de certains clients¹⁰⁷ et, en tout cas au moins, pour s'informer réciproquement des conditions appliquées à tel type d'opérations et de clients.

C. L'essaimage des ententes en province

Une appréciation du degré concurrentiel des places provinciales est délicate car aucune synthèse n'est disponible et notre essai de reconstitution s'appuie sur des indices fragmentaires qui laisseront notre conclusion hypothétique. Mais des données permettent d'affirmer que, là aussi, les excès de la concurrence sont bridés par certains accords, laissés à la libre initiative de ce qu'on appelle « l'entente de place », c'est-à-dire en fait

une antenne informelle de l'Union des banquiers, conduite par les leaders, les directeurs d'agence des grands établissements de crédit et les patrons des banques locales. Paradoxalement, nous avons déniché une entente de place dès 1908 à Bordeaux¹⁰⁸, quand la Société bordelaise de CIC adhère à une convention mise au point par les banquiers girondins, sur laquelle aucun détail ne nous est fourni...

a. Un mouvement fragmentaire

Cependant, il semble que, comme au niveau national, la cartellisation ne soit guère d'actualité dans l'immédiat après-guerre; nous avons relevé dans le chapitre précédent l'ardeur de la concurrence sur de nombreuses places. Une tentative d'entente s'esquisse à Marseille en 1919-1921, mais le CCF en démissionne bruyamment en novembre 1921, car « nous avons demandé il y a déjà un an, que les banques étrangères de la place de Marseille entrent dans ce cartel afin qu'elles observent les mêmes conditions que les banques adhérentes fortement concurrencées par la liberté d'action des banques étrangères »¹⁰⁹. Mais ce cartel semble subsister malgré cet acte d'humeur, même si l'on ne sait comment la SMC a réussi à en maintenir la cohésion, puisqu'on l'évoque en 1926, quand il est renforcé sur le modèle parisien, en même temps qu'il se diffuse sur Nice¹¹⁰. Lille et Tourcoing paraissent elles aussi bénéficier d'une cartellisation qu'on voit en fonction au plus tôt en janvier 1924, sans qu'on puisse savoir depuis quand elle a été établie; en tout cas, ce cartel nordiste est à la fois moins précis que l'accord national de 1925 – il ne concerne que les dépôts (4 % au maximum) et les crédits courants – et plus contraignant puisqu'il fixe un minimum pour les intérêts débiteurs des comptes courants et des découverts (7 % à Lille et 8 % à Tourcoing), ce qui freine donc la surenchère dans l'activité de prêt elle-même¹¹¹.

Les années 1926-1927 marquent une accélération dans la conclusion d'accords interbancaires : Lyon est touchée en février 1926 avec une convention démarquant en fait celle de Paris¹¹²; Le Mans se rallie au mouvement en décembre 1926. Une seconde vague se déroule en 1929, quand les résistances locales semblent surmontées ici et là : Saint-Étienne doit attendre le début de 1929 pour « maintenir des tarifs rémunérateurs »¹¹³; à Rouen, le Comptoir d'escompte de Rouen rechigne longtemps à se rallier au projet et il faut que le CIC, parrain de la maison, insiste auprès de sa filleule pour qu'elle cède aux objurgations de l'interprofession. Valence n'est atteinte qu'en 1930 par une entente, Le Havre, semble-t-il, qu'en 1932, Roanne seulement en 1936...

L'Alsace a bénéficié d'un accord précoce qui fédère les banques régionales dans une solidarité resserrée, due certainement aux coutumes héritées de la période de rattachement à l'Allemagne : dès mai 1922, les banquiers du Haut-Rhin scellent une entente pour presque tout le département¹¹⁴. Mais le Bas-Rhin ne l'imité pas à cause du refus de la Banque d'Alsace-Lorraine. Les banquiers rechignent à s'entendre, malgré les pressions de la Sogenal dans ce sens, parce que la Banque d'Alsace-Lorraine et la Société alsacienne de CIC veulent préserver une totale liberté d'action. Ce n'est

qu'en mai-juillet 1927 que la Sogenal parvient à convaincre ses collègues de fonder une solide Association des banques et banquiers d'Alsace (Banque d'Alsace-Lorraine, Banque de Mulhouse, Banque de Strasbourg, Comptoir d'escompte de Mulhouse, Sogenal, Société alsacienne de CIC) qui peut enfin négocier une entente concernant le Bas-Rhin en septembre 1927 ; et le CCF adhère à l'entente locale après sa prise de contrôle de la Banque de Mulhouse. Peu après, au printemps 1930, l'ensemble des banques, les grands établissements de crédit et les maisons alsaciennes, concluent une vaste convention qui transcrit les principes de l'entente parisienne pour le taux des intérêts créditeurs.

Par contre, l'Association alsacienne ne réussit pas à convaincre ses adhérents d'approfondir l'entente « pour adopter, en matière d'octroi de crédits et de conditions, une ligne de conduite similaire »¹¹⁵. « Devant la très forte diminution de ses bénéficiaires », le Comptoir d'escompte de Mulhouse rejoint la Sogenal sur cette piste, puis la Banque d'Alsace-Lorraine, et une entente restreinte, tripartite, fixe désormais les « conditions à appliquer aux comptes débiteurs communs aux trois établissements, sur toutes les places où ils sont installés »¹¹⁶, « pour aboutir à une indispensable division des risques »¹¹⁷ : c'est un cas rare de cartellisation (partielle) concernant les crédits tant en volume qu'en coût – mais en prévoyant la possibilité d'un « taux de faveur »¹¹⁸ afin de respecter la souplesse d'action.

Plus qu'un vaste système national d'ententes sectorielles, l'atténuation de la concurrence passe plutôt, au tournant des années trente, par la juxtaposition de multiples ententes de place, souples et informelles, définies de façon pragmatique, au coup par coup, sur l'initiative d'une agence d'un grand établissement de crédit le plus souvent, et avec une étendue et une intensité fort variables. L'on ne discerne pas encore la cartellisation qui est instituée dans les années quarante.

b. Les lacunes des ententes provinciales

Par contre, certaines banques semblent farouchement opposées à toute rationalisation du métier, notamment la Société nancéienne, qui bloque la tentative d'accord négocié à Metz en 1925 ou la banque Boissieu à Saint-Étienne. Faut-il penser que ces maisons soient les plus attachées au libéralisme bancaire ? Paradoxalement, nous serions plutôt porté à prétendre le contraire ; en effet, ces banques locales, départementales ou pluridépartementales bénéficient d'une telle assise dans leur terroir qu'elles peuvent mettre en valeur leurs relations historiques, traditionnelles, avec les firmes clientes, à qui elles peuvent proposer des conditions parfois très intéressantes pour ces dernières parce que les banques compensent ce manque à gagner par les revenus procurés par les émissions de titres ou les découverts, recettes qu'elles maintiennent à un bon niveau de rentabilité car leur clientèle est « captive ». L'absence d'entente favorise donc le maintien des chasses gardées provinciales. Dès qu'une entente s'établit, ces maisons perdent les avantages qu'elles avaient réussi à préserver, et elles sont plus ou moins « banalisées » après que leurs conditions se soit alignées sur celles des grands établissements de crédit :

l'entente crée au contraire les bases d'une véritable concurrence entre les banques du cru et les banques parisiennes.

On comprend ainsi que, pour une Banque de France lucide, l'instauration de l'entente à Rouen crée en fait un choc concurrentiel au détriment du Comptoir d'escompte de Rouen : « Le Comptoir d'escompte de Rouen vient, il est vrai pour la première fois, de s'entendre avec les banques de la place pour fixer un maximum aux intérêts créditeurs et un minimum aux intérêts débiteurs et aux agios. S'il cherche ainsi un argument contre sa clientèle, il lui donne par la même occasion la possibilité de s'adresser à d'autres banques où, aux mêmes conditions, elle sera traitée plus largement, l'étroitesse de vue du Comptoir d'escompte de Rouen étant légendaire. C'est, avec d'autres raisons, le commencement d'un effritement. »¹¹⁹

Les grands établissements de crédit disposent toutefois de certains moyens de pression pour amener les maisons récalcitrantes à composition, par exemple en menaçant de restreindre les rétrocessions de titres lors des émissions nationales pour celles qui ne céderaient pas... Dans le même ordre d'idée, le CIC essaie de convaincre les banques membres de sa confédération qu'elles doivent prendre un intérêt collectif à accepter les ententes afin de ne pas heurter les grands établissements de crédit de front alors « que nous essayons, comme vous le savez, d'obtenir une augmentation de nos contingents dans les placements de titres »¹²⁰, lors des rétrocessions définies dans le cadre des syndicats d'émission.

Quoi qu'il en soit, il semble bien que ces ententes ont essaimé dans l'ensemble du pays en une décennie (entre 1926 et 1936 environ), surtout en ce qui concerne le taux d'intérêt versé aux dépôts et les frais appliqués à la gestion des moyens de paiement. Mais aucun système national n'a été mis sur pied, et chaque place conserve son autonomie de fonctionnement et de décision. Chacune doit d'ailleurs veiller à ne pas durcir par trop ses conditions car une place voisine pourrait lui rafler des affaires et des firmes pourraient aller prospecter directement des concurrents à Paris même pour négocier de meilleurs prix. L'on peut se demander à ce propos si les clients ont eu connaissance de tels accords, si les banquiers peuvent en faire état lorsqu'ils décident de refuser tout assouplissement des conditions, ou si les firmes devinent l'existence d'une telle entente quand elles constatent que tous les banquiers et de la place leur offrent les mêmes conditions... À vrai dire, nulle information ne s'élève des archives quant aux réactions de la clientèle face à ces pratiques anticoncurrentielles, mis à part une réaction indignée des chambres de commerce de Bordeaux et de Lille en 1927.

Par ailleurs, ces ententes ne sont pas respectées avec une grande ardeur sur des places où la majorité des clients gardent des relations fort discrètes avec leurs banquiers et ne leur communiquent pas l'état de leurs comptes. Aussi des maisons de banque en profitent-elles pour contourner les conventions et accorder à ces firmes des conditions plus avantageuses qui les séduisent puis les rend plus fidèles. C'est ce qui se passe en Alsace où la convention haut-rhinoise de 1922 n'est en fait pas respectée par certaines maisons et subsiste vaille que vaille, mais sans une solidité à toute épreuve.

Ces infractions sont découvertes par le CCF quand il prend le contrôle de la Banque de Mulhouse : « L'examen d'un certain nombre de comptes de la Banque de Mulhouse nous a permis de découvrir que plusieurs de ses clients bénéficiaient de taux d'intérêt plus élevés que ceux autorisés par le cartel et cela au moyen de remises manuelles qui ne laissaient aucune trace en dehors des livres de comptes. Nous avons déjà la certitude que plusieurs de nos concurrents tournaient le cartel ; mais nous ne pouvions en faire état à cause de nos clients communs. Forts de la preuve que nous avons par la Banque de Mulhouse et étant donné que nos dépôts n'ont pris, pour ainsi dire, aucun développement depuis le cartel, nous nous proposons de reprendre notre liberté en ce qui concerne les intérêts créanciers »¹²¹, déclare le CCF en 1928, un an après avoir suivi la même voie à Lille tant les pratiques anticoncurrentielles génèrent de pratiques concurrentielles... Enfin, durant la crise bancaire du début des années trente, quand certains grands établissements de crédit souhaitent profiter des tensions vécues par des banques provinciales pour avancer leurs pions, les accords interbancaires sont plus ou moins respectés, au gré des rapports de forces discrets qui se dessinent.

Le Crédit de l'Ouest constate ainsi amèrement l'âpreté des relations entre lui-même ou les banques qu'il rachète et le Crédit lyonnais, une fois encore soupçonné de prétentions hégémoniques. « Nous ne cherchons pas à nous retirer des ententes sur les places où elles fonctionnent, mais nous croyons qu'il ne serait pas de notre intérêt de contracter de nouveaux engagements. D'ailleurs, pratiquement, à Poitiers, les conditions, en ce qui concerne l'escompte, constituaient des minima absolument inopérants, d'autant que les intérêts créditeurs qui étaient proposés étaient supérieurs à ceux que nous donnons. Vous savez que nous avons repris à Cognac le fonds de commerce de la banque Charpentier. Nous constatons déjà sur cette place des agissements qui sont caractéristiques. C'est ainsi que le Crédit lyonnais n'a pas craint d'envoyer, de sa propre initiative, sans aucun accord avec la maison Courvoisier, un avis de domiciliation dans ses caisses. Cette maison était un client exclusif de la banque Charpentier pour ses escomptes. Le Crédit lyonnais n'avait que le compte des articles réclamées. Nous avons constaté également que le Crédit lyonnais avait ouvert des comptes des clients de la banque Charpentier en réduisant dans des proportions formidables les conditions normales pratiquées par la banque Charpentier. »¹²²

4. La stabilisation relative des rapports de forces financiers

Parallèlement aux ententes concernant les conditions bancaires, des atteintes sont apportées également peu à peu au libéralisme concurrentiel qui entoure l'exercice du métier de banque financière – pour l'ingénierie financière des émissions de titres et le montage des syndicats de garantie – et de banque d'épargne – pour le montage des

syndicats de placement des titres émis. Certes, la compétition domine le plus souvent puisque les banques, on l'a vu, souhaitent obtenir des chefs de filat et de bonnes parts de barème. Cependant, à force de se battre pour conquérir des positions favorables auprès des entreprises, elles risquent de compromettre la rentabilité même de leur machine à placer des titres, dont le coût de fonctionnement exige d'être couvert par des recettes substantielles, notamment les commissions de garantie et de placement des émissions.

A. La tradition du consortium

Depuis longtemps – depuis les années 1880 pour les grands établissements de crédit, ou même avant, alors sous la houlette de Rothschild¹²³ –, un « consortium » des banques fonctionne pour le lancement des grandes opérations. Il constitue une sorte de comité qui supervise plus ou moins – en liaison avec le Trésor – la mise sur pied du calendrier des grandes émissions de titres, en particulier pour les emprunts étrangers, et qui permet des discussions sur la répartition des rôles et des parts de chacun. Ce consortium a acquis une dimension quasi mythique sur la place parisienne, comme s'il s'agissait d'un Leviathan contrôlant l'ensemble des opérations financières sous l'égide de son leader, le Crédit lyonnais.

Néanmoins, ainsi qu'on peut s'en faire une petite idée au travers de quelques bribes de comptes rendus de certaines séances de conseils d'administration, il s'agit essentiellement d'une structure administrative, informelle mais officielle, qui, autour du Crédit lyonnais, de la Société générale, du CNEP et du CIC, détermine les grandes lignes d'un fonctionnement optimal des opérations, au niveau national, sans s'immiscer dans les problèmes de définition des chefs de filat et de parts de barème. Il précise les grands traits d'une opération, sa faisabilité par rapport à l'état du marché, aux opérations en cours ou en projet, au « crédit » de l'émetteur, aux besoins de l'État, aux exigences politiques, mais il considère l'opération de façon globale, pour ses modalités techniques et chronologiques – par exemple en suivant semaine par semaine l'évolution d'une opération de placement afin de pouvoir la déclarer close ou de la prolonger si les titres se vendent mal –, sans pouvoir intervenir dans le jeu des rapports de forces.

Il permet de discuter des prix d'émission pour tenter une régulation en fonction des possibilités du marché, dont il analyse systématiquement la réalité, en particulier à propos de la « décote » de titres de certains émetteurs : c'est une bourse aux échanges d'informations pour contribuer à maintenir la cohésion et la bonne tenue du marché financier, de la confiance des souscripteurs et épargnants, donc *in fine* de la santé du métier de banque d'épargne. Il veille également à ce que chacun respecte plus ou moins les souhaits des banques qui n'en font pas partie, en suggérant des rétrocessions. Il constitue enfin une caisse de résonance pour les récriminations fréquentes de chaque établissement, toujours prêt à dénoncer les pratiques d'accaparement ou de concurrence d'un

rival, comme quand « la Société générale a la preuve que ses clients actionnaires de la CGE ont été démarchés par le CCF qui leur a adressé une lettre d'offres pour l'émission d'obligations »¹²⁴.

En aucun cas, semble-t-il, ce fameux consortium ne peut passer pour une structure de cartel, pour la simple raison que son mode de fonctionnement est plutôt informel, comme l'indique le Crédit lyonnais en 1922 : « En premier lieu, il faudrait définir ce qu'on entend par notre "consortium". En fait, il n'existe pas de "consortium du Crédit lyonnais", il n'y a aucun accord écrit, aucun engagement formel de travailler ensemble, mais simplement des réunions périodiques où, dans l'intérêt du marché, les établissements à guichets examinent ensemble l'opportunité de faire passer les affaires qui se présentent à des dates déterminées et éventuellement d'en fixer les conditions. »¹²⁵ Plus qu'un accord formalisé de cartel, ce consortium est une sorte de club où, au cas par cas, les quatre grandes banques de dépôts s'accordent sur une pratique de transparence, puisqu'un « pot commun » des informations est constitué à propos des opérations financières, sur la règle du respect plus ou moins complet des positions acquises par chacun, et sur la règle d'un partage relatif des opérations, bien qu'en maintenant les positions hiérarchiques héritées de l'évolution historique au sein des barèmes financiers. Brincard, le président du Crédit lyonnais, emploie le terme de « *modus vivendi* », qui semble exprimer un mode de vie pragmatique fondé sur des pratiques de bonne conduite. Mais les acquis de ce consortium ne sont pas négligeables : « Le résultat de nos efforts des quinze dernières années doit être maintenu, savoir : 1) l'accroissement du taux des commissions de placement ; 2) la réduction des risques de prise ferme par la multiplicité des options¹²⁶ ; 3) le partage des affaires et de leurs bénéfices d'après la force de placement de chacun des établissements contractants ; 4) comme conséquence, la fixation des conditions de l'opération par les placeurs¹²⁷. »

Dans le cadre du consortium, des accords ponctuels sont conclus pour mettre au point plus en détail certaines opérations, par exemple quand se lancent les emprunts de sinistrés. Cette fois, deux fonctions sont attribuées au groupement interbancaire : le règlement des points administratifs, techniques et pratiques, et la fédération des intérêts communs afin d'éviter une dispersion des réponses aux appels d'offres et les surcoûts causés par la multiplication d'emprunts lancés par des collectivités de taille réduite (départements, groupements de communes, de paroisses, d'usines). Un « groupe des contractants pour les emprunts de sinistrés » se met donc en place qui étudie en commun les opérations pour éviter que chacun gaspille ses efforts et gâche les conditions par une surenchère malsaine. Le Crédit lyonnais, la Société générale et le CNEP semblent les maîtres de ce groupe, avec le CIC.

De nombreux accords très limités semblent se nouer entre les banquiers qui sont les partenaires habituels d'une firme pour ses opérations financières, afin d'éviter une compétition mal à propos et de stabiliser les positions de chacun, si celles-ci sont acquises depuis longtemps et apparaissent comme « historiques », que ce soit le rang

par rapport au chef de filat, la place sur le prospectus d'émission ou la part de barème. Ces conventions ponctuelles ne peuvent être recensées car elles apparaissent peu au grand jour des archives, mais l'une d'entre elles concerne par exemple la Compagnie générale d'électricité où le CCF et la Société générale sont consacrés par la firme co-chefs de file permanents. Néanmoins, précisément à propos de l'entente touchant la Compagnie générale d'électricité, comme « le CNEP a fait valoir auprès du Crédit lyonnais que le CCF devrait apporter l'opération sur la table des établissements, le Crédit lyonnais a répondu que les affaires de clientèle de chaque banque ne pouvaient pas être ainsi mises systématiquement en commun »¹²⁸ : le consortium fixe des règles de bonne conduite à la concurrence, mais il ne peut supprimer celle-ci et empêcher l'offensive permanente de grignotage des positions acquises par chaque établissement, sans cesse désireux d'améliorer son rang dans la conduite des opérations financières et donc sa capacité à infléchir les parts de barème. Le libéralisme domine largement car le temps n'est pas venu encore d'une rationalisation des rapports interbancaires.

À propos de ce consortium, l'on ne peut parler d'une organisation structurée et complète du métier de banque financière, ni bien entendu d'un cartel exclusif cherchant à figer toute concurrence et tout esprit d'ouverture à l'ensemble de la profession. C'est ce qu'indique le Crédit lyonnais : « Chaque fois qu'une affaire importante de chemins de fer nous a été présentée, nos quatre établissements en ont offert une part, aux conditions d'origine, aux quatre établissements importants qui n'assistent pas aux réunions (Paribas, BUP, CCF et BNC). Il en fut de même pour les affaires de l'Union industrielle de reconstruction (emprunts de sinistrés). Pour ces affaires, nous avons même laissé la direction du groupement successivement à Paribas pour la Ville de Reims, à la BNC pour les Alsaciens [chemins de fer] et à l'Union parisienne pour une autre affaire. »¹²⁹

D'ailleurs, la concurrence est vive et ce consortium ne saurait l'évacuer de la profession ; destiné à maintenir les civilités entre les quatre grandes banques de dépôts, il ne peut que déplorer les frasques de certains « moutons noirs » qui perturbent l'harmonie ou le bon style des émetteurs de titres. La BNC est notamment la cible des critiques, dès lors qu'elle vient saper les positions acquises, remettre en cause les règles traditionnelles tacites : « Si nous envisageons la situation de la BNC, nous trouverons que, en fait, cet établissement a eu l'occasion de participer à toutes nos affaires et qu'il s'est réservé certaines autres opérations, par exemple celle du Chemin de fer de l'Est et du département de la Meuse. J'ai prévenu M. Level [dirigeant de la BNC], il y a quelques mois, que ce régime ne pouvait pas durer. Nous lui avons d'ailleurs montré, il y a huit jours, en nous répartissant entre nous quatre les départements sinistrés [donc en cantonnant aux quatre membres du consortium l'émission d'obligations en faveur de départements sinistrés], que nous ne voulions plus le laisser marauder sur nos terres pas plus dans les régions sinistrées qu'à Lyon [...]. S'il y avait entente avec la BNC sur le terrain des affaires financières, une telle entente supposerait l'abandon des initiatives de

la BNC, et cette nouvelle ligne de conduite paraît bien peu cadrer avec le caractère impulsif et brutal de M. Level. D'autre part, s'il y avait entente sur le terrain financier, il serait logique qu'elle se produisît aussi sur le terrain "Banque", et elle sera encore plus difficile à obtenir sans doute »¹³⁰.

L'acrimonie envers la BNC semble vive à cette époque, après une dizaine d'années d'offensive irréfragable de cette nouvelle venue, ce qu'exprime la Société générale quand Level, dirigeant de la BNC, ose solliciter son admission dans le consortium : « La Société générale a fait savoir à M. Level qu'elle était un peu étonnée de cette demande, car il lui semblait que rien ne la laissait prévoir, la conduite de la BNC vis-à-vis des autres établissements n'ayant pas laissé supposer jusqu'ici qu'elle pût avoir un désir d'entente. Ces messieurs ont rappelé la démarche faite par M. du Marais auprès de Raval [de la BNC] lors des premières affaires que nous avons faites en groupe pour les compagnies de chemins de fer; la BNC a préféré conserver son fief de la Compagnie de l'Est, ce qui était son droit le plus absolu; elle a même depuis pénétré dans la Compagnie d'Orléans, ce qui était encore son droit, mais ce qui n'impliquait pas une idée de travail en commun. M. Leblanc a rappelé sans insister l'affaire de Saint-Gobain [où la BNC a percé en bousculant ses consœurs], et, en insistant, la dernière affaire de la Ville de Lyon. Il a également tenu à parler plus longuement d'une affaire industrielle depuis longtemps cliente de la Société générale et qui avait fait ses précédentes émissions par cet établissement : une affaire vient d'être conclue tout récemment, qui a été faite par la BNC. M. Leblanc a reconnu encore une fois le droit de libre concurrence de la BNC, mais il a ajouté que, lorsqu'on avait affaire à des amis avec qui on désirait se lier, l'habitude était jusqu'ici de regarder comment les dernières opérations s'étaient faites; et, lorsque la Société générale s'aperçoit que, dans les précédentes affaires, elle trouve soit le Crédit lyonnais, soit le CNER, elle fait immédiatement une démarche auprès de ces confrères pour s'entendre avec eux et faire l'affaire en commun. Il eût été facile à la BNC de procéder de la même façon. M. Level déclara alors que ces messieurs devaient bien comprendre qu'il y avait actuellement quelque chose de changé dans la politique de la BNC, laissant entendre par là que le départ de M. Raval [le président] de la direction active des affaires permettait d'envisager une politique d'entente »¹³¹.

B. Vers l'élargissement du consortium ?

Pourtant, à l'automne 1922, les membres du consortium sont excédés des piques de la BNC et, semble-t-il, nombre de grandes banques éprouvent elles aussi le souci d'élargir les bases du consortium et de définir de meilleures règles de transparence et de bonne conduite. L'on songe d'abord à domestiquer quelque peu l'enfant sauvage qu'est la BNC en lui inculquant quelque civilité; et, surtout, les grandes banques d'affaires souhaitent apparemment figurer elles aussi parmi le cénacle de ce club financier. Pourtant, les inimitiés et les arrière-pensées pèsent encore trop lourd pour que les quatre

banques de dépôts acceptent sans rechigner l'élargissement du consortium. « Il est presque impossible d'admettre la BNC, même sous une forme atténuée, à participer en première ligne à nos affaires sans y admettre aussi Paribas et par extension l'Union parisienne. Or Paribas est brouillée avec le Comptoir [d'escompte] et l'Union parisienne avec l'Industriel [le CIC]. Je dois signaler, en passant, les difficultés à prévoir par l'amour-propre du directeur général de la Banque de Paris [Finaly] et de son homme de confiance, plus dangereux que lui. Mais, à mon avis, cette difficulté est la moindre. La Banque de Paris ne peut avoir la prétention de tout diriger, de tout absorber. Elle aura, dans les syndicats étrangers, à jouer un rôle que nous le lui disputerons pas et qui doit lui suffire. »¹³²

La vieille inimitié entre le Crédit lyonnais et Paribas resurgit, fondée sur la jalousie que provoque la même aspiration hégémonique à l'animation de la vie financière de la Place. Mais il convient de noter que, en octobre 1922, le CNEP se met aux côtés du Crédit lyonnais pour empêcher l'entrée de Paribas dans le consortium, alors que la Société générale plaide pour l'esprit d'ouverture, par le biais de Leblanc, l'un de ses dirigeants : « Quelle que soit l'opinion que l'on puisse avoir sur certaines personnes, la Banque de Paris représente une puissance qu'il est absolument impossible de négliger. Les rancunes personnelles ne doivent pas avoir un rôle de premier plan dans des décisions aussi importantes [...]. La solution telle qu'on peut l'entrevoir consisterait dans l'élargissement de notre groupe de quatre en un groupe de sept. M. Leblanc pense que, si nous n'en arrivons pas là, un groupe d'opposition très nette se formera et que, d'ici très peu de temps, les conditions seront tellement avilies que nous ne ferons plus aucune de ces affaires d'annuités [les opérations d'émission d'obligations de sinistrés, fondées sur les dommages de guerre] »¹³³.

Toutes ces réticences expliquent que, en 1922, le fonctionnement désormais classique du « consortium » ne soit pas sensiblement modifié : c'est toujours le club des quatre (Crédit lyonnais, Société générale, CNEP, CIC), sans élargissement à la BNC ni aux deux grandes banques d'affaires, ni au CCF, ni, bien sûr, aux banques plurirégionales non liées à la confédération du CIC. Ils doivent tous se contenter des rétrocessions que leur accorde le consortium, quand ils ne tentent pas, par leur combativité concurrentielle, de conquérir par eux-mêmes le leadership de certaines opérations financières, ce qui les place alors dans une position de force bousculant l'hégémonie implicite du consortium.

Cependant, sans qu'aucun dossier d'archive ne nous en présente le récit ni les modalités, il semble bien que les réflexions de l'automne 1922 sur l'élargissement du consortium aient débouché sur des décisions concrètes. La fusion de la BNC et de la Banque française pour le commerce & l'industrie et l'arrivée à sa tête d'une équipe de banquiers bien au fait des subtilités financières (comme Boudon, le nouveau président en 1922-1927, L'Épine ou Devies) et désireuse d'insérer leur établissement dans la communauté des affaires de la Place, la montée en puissance du CCF, dont l'assise financière se

consolide au fur et à mesure de la multiplication de ses contacts d'affaires avec nombre de grandes entreprises, et la nécessité de prendre en compte la force des deux grandes banques d'affaires en ingénierie financière, semblent orienter le consortium des quatre banques de dépôts vers l'ouverture.

Toutefois, nous ne pouvons que faire l'hypothèse que celle-ci se réalise entre 1923 et 1925 ; c'est ainsi vers 1925 que le CCF indique qu'il a été admis au sein du consortium pour les emprunts de sinistrés, avant qu'il n'obtienne la consécration suprême d'une admission plus complète, pour l'ensemble des opérations : « Nous venons d'être admis au groupe des grands établissements faisant les émissions de titres, groupe qui comprend de ce fait huit et au lieu de sept : Crédit lyonnais, Société générale, CNEP, Paribas, BUP, BNC, CIC, CCF »¹³⁴. Cela voudrait dire par conséquent que, entre-temps, la BNC et les deux banques d'affaires ont rejoint le consortium et participent désormais à l'élaboration des règles de bonne conduite de la Place pour les opérations financières. Faute de matériau d'archives, nous en resterons à cette hypothèse.

C. Une entente au sommet (1929-1930)

D'ailleurs, l'on peut se demander si ce consortium fonctionne de façon satisfaisante durant la seconde moitié des années vingt, si, à avoir été trop élargi, ce club n'est plus devenu qu'un outil de gestion administrative, confiné dans la répartition des tranches de certaines opérations par le biais des rétrocessions réciproques. En effet, il semble que, vers 1928-1929, les grands établissements de crédit s'inquiètent alors de la surenchère perpétuelle qui les met en confrontation afin de remettre en cause à chaque fois les rangs pour les chefs de filat et les parts de barème. Au-delà même des remous suscités par ces affrontements diplomatiquement fermes mais courtois puisque chacun souhaite préserver ses revenus, c'est tout simplement le gâchis de temps et d'énergie qui semble pris en compte à cette époque. Ces années de boum économique voient se multiplier les opérations financières massives, puisque les firmes convertissent à des taux moindres les emprunts émis dans l'après-guerre, et lèvent de grosses sommes pour s'équiper et se moderniser. Les enjeux sont donc considérables car un quart de point sur une affaire de 150 à 200 millions de francs représente une somme appréciable pour les recettes d'une maison. La multiplication de ces opérations débouche sur une mobilisation incessante des services financiers des banques et de leur direction, car, en sus des discussions avec les clients pour monter une affaires, il leur faut être sans cesse sur le front des négociations interbancaires.

Faut-il supposer que l'efficacité du consortium s'est dissipée, qu'une bouffée de concurrence a bousculé les bonnes mœurs établies à la fin du XIX^e siècle ? que la rivalité aiguë entre la Société générale, devenue leader de la profession, et le Crédit lyonnais, réduit à la position de challenger, a disloqué les règles de bonne conduite ? Comme aucun dossier d'archive n'a été déniché sur ce thème, nous ne pouvons, une

fois de plus, que lancer des hypothèses et laisser dans l'ombre l'histoire des relations interbancaires durant ces années 1926-1929 en ce qui concerne la vie de la place financière. Il faut se satisfaire de se replier sur les faits consécutifs à ce que nous imaginons être une ultime éruption concurrentielle. D'autre part, il faut insérer ce mouvement vers une relative cartellisation de la tendance plus générale qui touche plusieurs branches de l'économie française et mondiale en faveur d'une « organisation » ou d'une « rationalisation » des relations entre les grandes entreprises, dans le souci d'atténuer le choc d'une concurrence hypertrophiée afin de faciliter l'amortissement des amples dépenses d'investissement imposées par l'innovation et l'essor de la production. Les grandes entreprises bancaires françaises n'échapperaient pas par conséquent à ce courant de pensée¹³⁵, si vif à la fin des années vingt.

C'est qu'il nous semble qu'un véritable traité de paix doit être négocié entre les trois grands établissements de crédit (Société générale, Crédit lyonnais, CNEP) au second semestre de 1928 et au début de 1929. Les intérêts communs de ces responsables clés du placement des titres sur le marché les poussent à l'entente pour réduire l'étendue du champ de bataille : de véritables zones de paix sont définies, par la stabilisation des rapports de forces entre les trois maisons, afin de laisser l'offensive se concentrer sur les fronts qui s'ouvrent. C'est, avant l'heure, un spectaculaire « Yalta » bancaire qui est conclu ! Mais cet accord reste discret, sans photo historique : aucun document officiel n'y fait allusion chez aucun établissement, alors que nous avons lu l'ensemble des rapports annuels et surtout des procès-verbaux de conseil d'administration, et la presse l'ignore.

La seule allusion à ce traité figure dans le procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale : il évoque « l'accord intervenu entre le Crédit lyonnais, le CNEP et la Société générale pour un barème commun de répartition dans les opérations financières qui fixe notre position à un rang intermédiaire entre celui du Crédit lyonnais et celui du CNEP. Ce nouveau barème sera appliqué aux opérations de collectivités et gouvernements étrangers. Le barème existant sera maintenu pour les opérations des colonies et d'intérêt public. Pour les opérations émanant de la clientèle ancienne, le *statu quo* sera observé, mais toute liberté sera laissée à chaque établissement pour les opérations traitées avec la clientèle nouvelle »¹³⁶.

a. D'accords ponctuels à un accord général

Par chance, le Crédit lyonnais a conservé le compte rendu des négociations de cet accord, ce qui permet d'en cerner les contours avec une rare précision, au détriment du secret qui a prévalu à cette époque¹³⁷. Il semble bien que l'initiative du projet d'accord ait pris corps en réaction à une petite crise vécue au sein du trio des grands établissements de crédit en février 1928, qui sert de détonateur au déclenchement du processus de négociations. À cette époque, pour le lancement d'un gros emprunt du Crédit national¹³⁸, le Crédit lyonnais propose d'établir un barème qui reprenne la moyenne de ceux

de plusieurs opérations avec le secteur public ou parapublic montées en 1926 et 1927. Mais « nous indiquons à Méeus [Société générale] et Céliier [CNEP] que la proportion 2-3-4 appliquée au barème des chemins de fer n'est plus en rapport avec la moyenne des dernières grandes opérations effectuées pour le compte de l'État. En toute équité, le Crédit lyonnais aurait droit à la proportion de 50 % [donc au lieu de 40 %], mais, pour faciliter les négociations, nous accepterons de fixer cette proportion entre 45 et 50 % »¹³⁹, ce qui révèle les ambitions d'une banque qui se sent portée par un irrésistible mouvement ascendant.

« La Société générale accepte le remaniement du barème à la condition que l'équidistance entre Crédit lyonnais, Société générale et CNEP soit respectée » et propose pour l'opération Crédit national projetée le barème 46,66 %-33,33 %-20 %, le Crédit lyonnais 46 %-33 %-21 %, accepté par la Société générale mais rejeté par le CNEP, qui propose une moyenne entre un barème qui ne prendrait pas en compte le placement des obligations du Trésor de 1927 « qui lui étaient particulièrement défavorables » et le barème proposé, soit, d'après lui, un barème 46,10 %-32,515 %-21,385 %. Finalement l'accord se conclut sur le barème 44,5 %-33,3 %-22,2 %, soit un gain de quatre points et demi pour le Crédit lyonnais, mais ce progrès n'est pas aussi important qu'il l'aurait souhaité, même s'il symbolise l'intensification de son rayonnement. Fort de cette première percée, le Crédit lyonnais tente d'élargir la brèche et, le 13 mars 1928, propose à ses deux confrères de généraliser un barème général à trois avec les proportions 47 %-32 %-21 %, la Société générale penchant plutôt pour le rapport 46-33-21. « Méeus indique que le chiffre de 33 correspond sensiblement à celui de la Société générale dans les grandes opérations [...]. Son directeur général [Leblanc] se montre irréductible pour laisser attribuer à la Société générale une part inférieure à 33 », tandis que le Crédit lyonnais refuse « de glisser à 46, pourcentage qui nous lèse dans plusieurs catégories d'affaires ».

« L'affaire Citroën » de juin 1928 relance les discussions ; en effet, à l'origine, le Crédit lyonnais et le CNEP désiraient se partager seuls l'opération (60-40 %) alors que Lazard, banque conseil de la firme, exige « de comprendre dans les contractants tous les établissements qui participent aux crédits », et le Crédit lyonnais doit imaginer un barème tout neuf, puisque, dans les opérations précédentes, Citroën avait préféré se passer de syndicat bancaire pour lever des fonds. Comment concevoir, à ce moment donné, le rapport de forces brut entre les trois grands et de crédit ? Le Crédit lyonnais opte pour le barème 46-33-21 à trois ; mais le CNEP exige une part plus grosse, d'où le barème 37,26 %-21,87 %-21,87 % à six, le CCF, la BUP et la BNC se partageant 19 %, soit, pour le barème à trois 46-27-27, ce qui déclenche les protestations d'une Société générale furieuse d'être rabaisée au niveau du CNEP... Plusieurs séances débouchent le 20 juin sur le barème 32,15 %-26,85 %-22 % à six, soit un barème à trois de 40 %-33 %-27 %.

b. Vers l'accord général

Ces débats accaparants ont une conclusion encore plus importante, car « notre président estime que les discussions qui viennent d'avoir lieu sont les meilleures attestations qu'on peut donner de la nécessité d'établir entre nos établissements un barème permanent »¹⁴⁰. Céliér, du CNEP, en convient aisément, mais il semble impossible d'envisager une telle entente tant les positions de chacun sont éloignées les unes des autres. En outre, la Société générale et le CNEP, désireux de résister à l'hégémonie que procure au Crédit lyonnais sa force de placement, mettent dans la balance leur capital relationnel, leurs liens privilégiés avec des entreprises, vis-à-vis desquelles, pour la construction d'un barème, doit être pris en compte également l'*affectio societatis* évidente : « Céliér répète qu'il est absolument opposé à envisager un barème général permanent pour les affaires de clientèle [celles où joue ce partenariat] qui, à son avis, doivent être discutées chacune comme des cas d'espèce »¹⁴¹. De même, « Leblanc [de la Société générale] estime que l'on ne doit pas donner aux convenances des émetteurs [pour le choix de leur chef de file ou du barème] un caractère exceptionnel, car, selon lui, c'est la règle »¹⁴² et une marge de manœuvre doit permettre des négociations avec l'émetteur au détriment de toute rigidité de barème.

L'initiative tactique semble alors être venue du CNEP, dont la direction, largement équipée en anciens responsables de l'administration des Finances, exprime un vif souci devant l'accroissement de ses frais généraux ; son secrétaire général Jean Boyer est la cheville ouvrière du projet et conduit les négociations avec ses confrères à partir du 8 novembre 1928. C'est lui qui, avec talent, permet de débloquer les réticences de chacun, d'autant plus qu'il exprime la voix du plus petit des trois établissements et paraît comme une sorte d'arbitre entre les deux géants de la banque. Les discussions démarrent en fait sur des bases modestes car elles ne concernent à l'origine que les émissions d'emprunts étrangers, pour lesquelles on désire élargir un accord ponctuel conclu dès 1912 à propos des emprunts scandinaves¹⁴³ : Crédit lyonnais 40 %, Société générale 30 %, CNEP 20 %. Puis l'ensemble des opérations financières est pris en considération et Boyer précise ainsi sa stratégie, plutôt ambitieuse, car il y aurait « mise en commun de toutes les affaires de fonds étrangers, égalité des trois établissements dans le barème prise ferme, barème de placement 4-3-2, extension de ce régime aux affaires françaises nouvelles, maintien de barèmes existants pour toutes les affaires françaises anciennes, fixation de l'ordre des établissements sur le programme commun »¹⁴⁴.

Les trois banques tentent de définir un accord cadre qui précise leurs rapports de force de façon claire et stable. Pour cela, il leur faut au préalable reconstituer un pan de leur histoire récente : elles recensent leurs parts de barème dans l'ensemble des opérations nouées dans les années vingt, notamment en ce qui concerne les grandes entreprises phares et les opérations publiques ou parapubliques, afin de regrouper les données concernant ce qu'elles appellent les « précédents », c'est-à-dire la situation de fait acquise dans chaque opération au fil du temps, en une sorte de jurisprudence étayée par

les réalités financières. De ces masses, elles tentent de tirer des moyennes par type d'émetteurs afin de préciser une sorte de martingale jouable automatiquement pour les opérations futures au sein de chaque catégorie d'émetteurs. Toutefois, les désirs d'un CNEP plutôt cartelliste se heurtent à la fermeté d'un Crédit lyonnais ultralibéral : en effet, après avoir surmonté le choc de l'après-guerre, il a mené une offensive massive qui lui assure le plus souvent une position hégémonique et, surtout, sa conviction intime est que cette dernière peut encore se renforcer grâce à l'augmentation de sa force de placement par le biais de la densification du réseau et de l'intensification du démarchage commercial et grâce à l'éviction progressive des banques départementales, car, comme on l'a vu, le « darwinisme » bancaire est sa philosophie. D'autre part, le Crédit lyonnais se veut une banque d'entreprise et d'épargne capable de repousser les assauts des banques d'affaires et il désire ardemment réduire le poids de celles-ci dans les chefs de filat et dans le barème des syndicats de garantie.

C'est pourquoi « nous commençons par remarquer que la proposition paraît aboutir à la proscription des barèmes à la lyonnaise. Or toute notre politique a consisté à rechercher cette formule aux dépens de la formule parisienne [...]. Boyer déclare que le CNEP a toujours été d'accord avec la politique tendant à réduire la part des banques d'affaires et il pense que, dans tous les cas où on pourrait le faire, le Comptoir acceptera le barème à la lyonnaise »¹⁴⁵. En effet, le barème « à la lyonnaise » prévoit la même part de barème dans les deux « colonnes », celle de gauche, qui organise le barème pour la « prise ferme » des titres, donc au sein du syndicat de garantie, et celle de droite, qui organise le barème pour le placement des titres : dans ce système, la force de placement des banques de dépôts leur permet d'obtenir un meilleur rang au sein du syndicat de garantie. Au contraire, dans le système « à la parisienne », deux pourcentages sont calculés parallèlement et distinctement : dans la colonne de gauche, celui du syndicat de garantie récompense plus les banques qui ont conçu l'opération et les chefs de file, qui s'arrogent une part substantielle des commissions de garantie ; cela avantage les banques d'affaires, particulièrement efficaces dans les relations d'affaires et l'ingénierie financière, au détriment des banques de dépôts, qui doivent se contenter des commissions de placement, grâce au pourcentage établi pour le barème de placement.

D'autre part, le Crédit lyonnais, très combatif, est obsédé par son « rang », par sa part de barème, qu'il souhaite voir la plus grosse possible, et ce Gulliver n'entend pas se laisser entraver par les liens que lui imposeraient ses confrères : « Nous lui indiquons que la proposition du Comptoir nous apporte une très grosse désillusion. D'une part, elle ne marque aucun progrès sur le barème 4-3-2 que nous avons refusé jusqu'ici ; ensuite, elle demande l'égalité dans la prise ferme, de sorte que si nous faisons la moyenne entre la prise ferme et le placement, nous aboutirions à des pourcentages moyens d'environ 38,9 %, 33,3 % et 27,8 %, c'est-à-dire que nous serions beaucoup plus maltraités que nous ne l'avions jamais envisagé. Boyer rappelle le fait qu'il n'avait jamais accepté, pour les grandes affaires, le barème 4-3-2. Nous avons nous-mêmes basé

notre argumentation, pour la réforme du barème, sur la force de placement comparée. Cet argument ne vaut rien dans les questions de garantie et là, les précédents reprennent toute leur valeur. Or, dans beaucoup de cas, le Comptoir avait une part dans la ferme supérieure à celle du Crédit lyonnais »¹⁴⁶, en raison de ses liens de banque d'entreprise avec certains secteurs industriels, comme dans l'électrotechnique ou la chimie.

Après avoir consulté sa direction, Boyer « accepte le barème à la lyonnaise dans les affaires étrangères où nous serons tous les trois seuls. De même pour toutes les affaires françaises nouvelles d'obligations quand aucun des trois associés n'a une position particulière à faire valoir »¹⁴⁷. « Ces concessions maintiennent le principe de l'égalité dans la garantie et celui du barème 4-3-2, alors qu'il nous paraît absolument injuste, à notre point de vue, d'accepter ensemble ces deux solutions qui nous sont désavantageuses. En réalité, ce qu'il nous demande aboutit à de très gros sacrifices. Et c'est d'autant plus inacceptable que nous offrons de faire un apport supplémentaire encore dans l'accord à intervenir : nous estimons en effet désirable d'inclure dans l'accord les affaires de municipalités dans lesquelles nous étions particulièrement bien placés avant-guerre [...]. Nous ne pouvons pas sortir de ce dilemme : ou le Comptoir accepte 46 %-33 %-21 % – et même comme nouvelle concession, nous nous contenterions de 45 ^{1/2} %-33 %-21 ^{1/2} – et alors nous acceptons l'égalité dans la prise ferme, ou le Comptoir est intransigeant sur 4-3-2 et alors, malgré notre énorme répugnance pour ce barème, nous nous résignerons à la condition qu'on nous dédommage dans la garantie [...]. En d'autres termes, il suffirait que le Comptoir nous rétrocède dans la ferme 1,22 % de sa part toutes les fois qu'il y aura une colonne de ferme, pour que nous nous résignions au barème de placement 4-3-2. M. Boyer se montre très déconfit de notre attitude. »

Finalement, le 19 novembre, le CNEP et la Société générale reçoivent communication des *desiderata* du Crédit lyonnais : barème à la lyonnaise, une seule colonne, proportions 44,44 %-33,33 %-22,22 % à trois, ou parts égales pour la garantie et moyenne des pourcentages pour le placement. Dans la dernière décade de novembre et en décembre 1928, propositions et contre-propositions se succèdent ; une démarche habile permet de briser l'imposante masse de la matière à discuter, et les banquiers méditent successivement sur chaque type d'opérations : les affaires étrangères (accord le 30 novembre), les affaires de chemins de fer, les chemins de fer marocains (accord le 5 décembre), un noyau de grandes entreprises (énergie électrique, sidérurgie, mines, transports maritimes), pour lesquelles des séances sont passées à éplucher les barèmes antérieurs, à établir des moyennes (différentes pour les émissions d'actions et pour les émissions d'obligations), à tenter de stabiliser un rapport de forces cohérent avec elles et satisfaisant, c'est-à-dire ne blessant aucune susceptibilité.

Tous ces prolégomènes introduisent l'accord général du 29 janvier 1929, signé par Célier, Masson et Mééus et valable pour cinq années. Le barème à la lyonnaise est adopté pour toutes les opérations où les trois banques sont seules, donc avec une seule colonne 44-33-22 pour la garantie et le placement. En cas de partage de l'opération

avec des concurrents – c'est en fait la généralité des affaires -, le barème défini (44-33-22) s'applique de façon égale dans les deux colonnes du « syndicat à la parisienne » pour la part dont disposent les trois établissements, qui calculent donc deux pourcentages : celui qu'ils obtiennent officiellement lors de leurs discussions avec les confrères, celui qu'ils dressent en se partageant ces trois morceaux préalablement réunis dans un lot commun. Les firmes s'entendent également pour plaider le plus possible la cause du « syndicat à la lyonnaise » dans les affaires, mais l'on peut penser qu'il s'agit là d'un vœu pieux car les banques d'affaires ne semblent pas décidées à se laisser convaincre.

L'accord comprend plusieurs parties qui concernent des pans différents du marché financier. Tout d'abord, il touche les émetteurs où la concurrence est considérée comme totale et concerne : « 1) les emprunts d'états étrangers, de province ou de villes étrangères, ainsi que des caisses, banques et autres organismes étrangers constituant des départements d'État; 2) les affaires nouvelles d'intérêt général dans lesquelles aucun des trois établissements signataires ne peut se prévaloir d'un titre spécial; 3) les autres affaires françaises nouvelles qui n'ont antérieurement fait appel au public pour leurs opérations financières par l'intermédiaire d'aucun des trois établissements, et dans lesquelles aucun des trois établissements ne peut se prévaloir d'un titre spécial à l'égard d'un ou deux autres, lorsqu'elles envisagent une opérations financière à laquelle les trois établissements sont appelés à donner leur concours. [Pour cette catégorie], les émetteurs déterminent suivant leurs convenances la part de chacun des trois établissements comme celle des autres banquiers éventuellement intervenantes. » L'accord englobe « les émissions d'obligations et de bons et les émissions d'actions à placement effectif » [quand les banques effectuent réellement un appel à leurs clients épargnants, sans que des groupes se réservent la souscription des titres]. Pour tous ces cas, « le partage se fera à parts égales » pour la colonne Garantie, selon le barème 44,44 %-33,33 %-22,23 % pour la colonne Placement, barème retenu pour les opérations où les trois banques ont édifié un syndicat à la lyonnaise, donc à la fois pour la garantie et le placement. De tels barèmes s'appliquent même aux contrats où les trois établissements ont obtenu officiellement une égalité apparente entre eux; dans les faits, leurs parts seront attribués selon le barème général.

Un second volet de l'accord s'applique aux secteurs où les trois banques disposent déjà de positions acquises. Le recours au système des moyennes, compensées ici ou là par des pondérations conformes à des situations exceptionnelles, permet de définir des barèmes stables pour les opérations de l'État ou de départements français et des PTT, les chemins de fer français, les chemins de fer du Maroc. Une longue liste d'entreprises est rédigée qui détermine le barème valable constamment pour chacune d'entre elles, car « les positions relatives seront maintenues dans tous les barèmes et prospectus existants ». La Banque de l'Indochine, l'Énergie électrique du littoral méditerranéen, Alsthom, les Forces motrices du Haut-Rhin, Kembs, l'Union hydro-électrique, l'Union d'électricité, Thomson, Gaz de Paris, Marine-Homécourt, Denain-Anzin, les Mines d'Anzin, la Compagnie générale transatlantique, les Messageries maritimes, la Société

générale de transports maritimes à vapeur, Say, Le Printemps, Japy, entrent ainsi, pour leurs émissions d'actions, dans la mouvance de cet accord quinquennal. Le Crédit national, la Ville de Paris, le Département de la Seine, les autres départements, villes, ports et chambres de commerce, le gouvernement de l'Afrique équatoriale française, celui de l'Afrique occidentale française, de l'Indochine, le Maroc, la Compagnie parisienne de distribution d'électricité, la Compagnie générale d'électricité, l'Énergie électrique du littoral méditerranéen, l'Union d'électricité, Thomson, Gaz de Paris, les Acieries de Rombas, Marine-Homécourt, les Mines d'Anzin, Nord & Lorraine, la Compagnie générale transatlantique, les Messageries maritimes, Le Printemps, Japy, Michelin, Citroën, sont inclus dans l'accord pour leurs émissions d'obligations.

L'accord comporte un volet déterminant un cadre global à l'entretien de bonnes relations permanentes entre les banques : « Les trois établissements s'efforceront dans toute la mesure du possible d'améliorer la part globale qui leur est réservée dans la garantie ou le placement, et toute amélioration sera partagée suivant la banque appliqué à l'affaire. » Les rétrocessions de titres par d'autres banques seront partagées ; chaque établissement versera aux deux autres la part qu'il n'arrivera pas à placer ; le chef de file sera défini par roulement pour la première affaire réalisée par l'emprunteur ; les frais de publicité seront partagés ; le rang sur le prospectus d'émission est défini : le chef de file vient en tête ; puis viennent les deux autres selon le volume de leur part s'ils sont tous les trois seuls, ou par roulement s'il y a d'autres établissements. À la concurrence brutale succède la confraternité, car une véritable équipe se met en place qui, dans la pratique, par conséquent, prend en main des rouages essentiels du fonctionnement du marché de l'argent : ce sont en effet les trois plus grandes banques de dépôts qui s'entendent pour rationaliser leurs relations et leur travail financier quotidien.

Ce type d'accord est suivi de mini-ententes ponctuelles entre certains établissements, autant qu'on peut les discerner au hasard des sources disponibles. Paribas et le Crédit lyonnais renouvellent ainsi leur vieil accord touchant l'émission des emprunts scandinaves en France¹⁴⁸ ; dans le Nord, le Crédit du Nord et la BGN s'entendent pour définir leurs positions respectives « pour toutes émissions régionales sur les bases un tiers BGN, deux tiers Crédit du Nord pour les émissions de collectivités du département, 40 % BGN, 60 % Crédit du Nord pour toutes autres. Pour les émissions de sociétés privées, deux tiers pour la banque qui a le plus grand mouvement¹⁴⁹ » de compte, un tiers pour l'autre ; mais cet accord intervient en 1931, peu avant la disparition de la BGN...

Conclusion : La réalité de l'économie libérale

Une certitude découle des analyses que nous avons conduites dans ce chapitre, en confirmation du précédent d'ailleurs : l'économie bancaire des années 1919-1935 baigne dans un océan de libéralisme, sur lequel flotte le vaisseau amiral de la concurrence.

Indéniablement, dans chacune de leurs grandes activités, les banques s'affrontent durement pour drainer les dépôts des sociétés ou des bourgeois aisés, pour conquérir un rôle ou un meilleur rôle parmi les établissements distribuant des crédits à une entreprise que ce soit au niveau national, à l'échelle de la place parisienne, ou que ce soit sur les places provinciales, où la compétition est accrue par la rivalité entre les agences des établissements de crédit et les banques locales ou régionales.

Cependant, cet océan de libéralisme voit émerger peu à peu des îlots de pratiques anticoncurrentielles. Surtout à partir de 1925-1927, des planchers (découverts, comptes débiteurs) ou des plafonds (dépôts) sont déterminés pour plusieurs activités de la banque commerciale tandis que des frais sont répercutés sur le client ; des ententes sur les conditions sont conclues à Paris et sur beaucoup de places provinciales importantes, industrielles notamment. Peu après, en 1929, surgit un territoire vierge de concurrence : sa carte en est dessinée par les trois grands établissements de crédit, qui définissent une approche en commun d'une bonne partie des opérations financières. Il semble ainsi qu'un archipel protégé de l'air concurrentiel perturbe l'harmonie de l'océan libéral.

La multiplication des ententes de banque commerciale brise-t-elle la concurrence ? L'accord tripartite sur les émissions de titres signifie-t-il pour autant l'effondrement du libéralisme bancaire, le viol des principes libéraux ? Faut-il suivre les polémistes qui imaginent la mainmise des grandes banques sur le marché de l'argent au service de « l'oligarchie financière ? » « Comme les intérêts se heurtent et s'opposent, la guerre n'est point finie. Encore, les plus faibles sont étranglés. Le partage de la puissance et des richesses – celle-là est la conséquence de celles-ci – ne se fait qu'entre les forts »¹⁵⁰.

Il convient de noter que les ententes ne fixent que des limites, supérieures et inférieures, pour éviter que ne soient « gâchées » les conditions. C'est la nécessité d'enrayer la détérioration des frais généraux, donc de compenser leur poussée par des recettes, qui incite les banques à bloquer, à la hausse ou à la baisse, l'amenuisement des revenus procurés par les affaires commerciales et à imposer à certaines opérations de gestion des moyens de paiement des charges de frais minimales. Ces mesures pragmatiques ne remettent pas en question le socle libéral ; elles s'insèrent dans un mouvement général de « rationalisation » ou « d'organisation » de l'économie libérale qui, dans la seconde moitié des années vingt, emporte nombre de branches de l'économie française voire européenne, comme dans les charbonnages, la sidérurgie, la grosse métallurgie ou le matériel électrique. De façon certes ambiguë quant au respect de la « main invisible » du marché, les chefs d'entreprise libéraux tentent par eux-mêmes, de leur propre initiative corporative, au sein des organisations professionnelles ou sous l'égide des firmes les plus fortes qui se posent en quasi gérantes oligopolistiques de la branche, de brider les excès apparents de la concurrence ultralibérale pour préserver la rentabilité des amples investissements de la première étape de la Seconde Industrialisation.

À l'évidence, bien que cette cartellisation professionnelle, ces efforts de rationalisation et d'organisation, s'insèrent dans un schéma d'économie libérale, la concurrence est quelque peu émoussée par de telles ententes puisque l'arme de la course aux conditions ne peut plus être maniée. Cependant, les banques conservent une vaste marge de manœuvre puisque les dépôts à terme ne sont pas concernés par les ententes, alors qu'ils représentent un aspect essentiel des relations entre un établissement et une firme en quête de mise en valeur de ses liquidités stables. D'autre part, si un plancher est fixé pour les découverts – pour l'escompte, il a toujours plus ou moins existé, avec le taux d'escompte de la Banque de France –, les banques conservent leur entière liberté au-dessus de ce seuil, et elles sont seules juges du niveau du découvert qu'elles acceptent d'accorder en fonction de la qualité du « risque », d'en fixer le montant, la durée, le lien avec le mouvement du compte, etc. L'essentiel de la relation bilatérale entre le prêteur et l'emprunteur est sauvegardé. Enfin, chaque banque reste libre de partir à l'assaut de tout client, qu'il soit récemment entré sur la scène de l'économie et donc à la recherche de banquiers, ou qu'il dispose déjà de relations bancaires établies : aucune disposition n'empêche un banquier de venir disputer à un collègue des clients qu'il estime intéressants, ou du moins de solliciter auprès de la société un mouvement de compte plus important, une remise d'effets escomptables plus volumineuse, etc. Ce sont les excès de la concurrence qui ont été rognés, non la concurrence elle-même.

L'accord tripartite de 1929 constitue une atteinte symbolique aux principes libéraux. Pourtant, sa portée est plutôt limitée : tout d'abord, il ne concerne que les trois grands établissements de crédit et laisse entière la rivalité entre les banques d'affaires et les banques de dépôts, entre les banques parisiennes et les banques provinciales, entre les banques françaises et les banques étrangères, entre les trois banques de dépôts et les autres banques de dépôts. Les barèmes définis en 1929 pour cinq ans ne visent que la part commune aux trois établissements, ce qui leur laisse entière la tâche de conquérir et d'accroître cette part vis-à-vis de leurs concurrents. Par ailleurs, l'accord écarte « le placement des émissions d'actions donnant lieu à souscription publique ou à l'exercice de droits au profit d'anciens actionnaires » et « le placement des émissions d'obligations réalisées sous la forme d'une souscription publique », pour les firmes qui modifient leur assise et accèdent au marché financier : comme elles n'appartiennent pas encore à la mouvance de chefs de file bancaires organisateurs de leur syndicat financier, elles constituent une cible concurrentielle. Une masse d'entreprises reste ainsi en dehors de cet accord si l'on se souvient de l'énorme quantité de sociétés moyennes qui sont tentées par l'entrée en Bourse.

Enfin, pour les firmes déjà en liaison avec des chefs de file, les barèmes, le rang de chaque établissement, sont certes désormais stabilisés : entre les trois grands établissements de crédit, c'est l'économie bancaire de partage. Mais, à l'exception d'une vingtaine ou d'une trentaine de grosses entreprises dont le nom figure explicitement dans la convention, l'émetteur conserve le droit de choisir lui-même son chef de file et de faire

évoluer le barème à son gré s'il désire favoriser un banquier avec lequel il a noué des liens privilégiés, avec lequel son partenariat d'affaires s'est approfondi depuis la dernière émission financière soit qu'il lui ait accordé des crédits intéressants, soit qu'il l'ait aidé à réussir des opérations commerciales.

Il faut ajouter que, même pour ces sociétés où les trois banques décident d'entretenir le *statu quo*, le libéralisme joue puisqu'elles peuvent toujours faire appel à un chef de file, à des garants et à des placeurs de titres hors du trio, dès lors que celui-ci, ou l'un de ses membres, peut se faire évincer au profit d'une banque d'affaires ou d'une autre banque de dépôts (BNC, CCF, CIC, par exemple). Ce fameux *statu quo* est efficace au sein du trio, mais celui-ci peut être bousculé par la concurrence. Dans ce domaine aussi, l'on peut conclure que seuls les excès de la concurrence entre les trois grands établissements de crédit sont étêtés et que les entreprises peuvent continuer à mettre en compétition leurs banquiers. Nous reprendrons une partie des propos de Lysis : « Tandis qu'il y a entente pour conclure et placer les grandes émissions, liberté complète est laissée à chaque associé d'attirer la clientèle, comme il le peut »¹⁵¹.

À la limite, nous serions tenté de croire également que cet accord tripartite a contribué à préserver la concurrence... En effet, par la stabilisation des barèmes qu'il institue, il fige le différentiel entre chacune des trois banques et évite que s'accroisse l'irrésistible ascension d'un Crédit lyonnais aux tendances hégémoniques. Nous croyons que cet accord a évité que le Crédit lyonnais rafle une bonne part des affaires perdues par les banques qui se sont effondrées en 1931-1933, notamment la BNC, la Banque d'Alsace-Lorraine, la Banque privée ou même la BUP, ainsi que plusieurs banques départementales. Tout autant que la capacité de résistance de la Société générale, du CNEP, de Paribas et du CCF pendant la crise et que la poussée de la fédération du CIC, en cantonnant le Crédit lyonnais dans un rapport quasiment constant avec ses deux confrères, il a maintenu un certain équilibre au sein du marché de l'argent, en particulier pour les opérations de placement et les revenus procurés par les commissions de chef de filat, de garantie et de placement : cette pratique anticoncurrentielle s'avère à terme propice à la concurrence !

Cependant, une telle analyse pourrait sembler confiner au sophisme aux yeux des critiques des adeptes d'un libéralisme économique qui établissent des limites au jeu de la concurrence libérale pour maintenir l'efficacité du système libéral dans son ensemble... Quoi qu'il en soit, cet accord constitue un tournant historique, trop méconnu encore dans l'histoire bancaire. En effet, le barème clé scellé entre les trois grands établissements de crédit est renouvelé officiellement le 22 avril 1936 – donc sans aucun lien avec l'évolution politique des mois suivants – et reste en application jusqu'à la Libération, notamment en 1940-1945. À cette époque, pour les grandes opérations financières incluses dans l'accord à trois, le rapport de forces consacre, pour le bloc de titres placés attribué au trio de l'oligopole, le classement désormais figé entre les leaders de la profession : 42,578 % pour le Crédit lyonnais, 37,627 % pour la Société générale,

19,795 % pour le Comptoir national d'escompte de Paris. La portée de l'accord de 1929 est d'autant plus considérable que, finalement, l'on peut considérer que la relative cartellisation de la profession bancaire mise en place sous l'égide de la Banque de France et de l'Association professionnelle des banques en 1946, en particulier pour tout ce qui concerne l'organisation des « conditions bancaires », n'est que l'héritière des dispositions qu'il a définies une quinzaine d'années plus tôt...

NOTES

1. *Idem*, CCF, 28 novembre 1922.
2. *Ibidem*, 28 décembre 1922.
3. *Ibidem*, 23 janvier 1924.
4. *Ibidem*, mars 1922.
5. *Ibidem*, 14 février 1924.
6. *Ibidem*, 29 novembre 1928.
7. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 8 mars 1929.
8. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 8 février 1929.
9. Inspection de la Banque de France à la succursale de Longwy, 7 avril 1930.
10. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque des pays du Nord, 8 octobre 1930.
11. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 15 mai 1930.
12. Remarque sur l'agence de la BNC établie à Cambrai en juillet 1930, Inspection de la Banque de France à la succursale de Cambrai, décembre 1930.
13. « La banque Dupont a fait des offres de service à la Compagnie des Autoplaces. Cette banque est revenue à la charge et a offert 1^{1/2} % en compte bloqué à un mois. La Compagnie des Autoplaces m'ayant autorisé à faire bloquer 2 millions à 1 % pour ce mois, mais ensuite, si nous ne pouvions améliorer le taux actuel, il est à craindre qu'une grosse partie du solde (actuellement 2,9 millions) nous échappera. Je téléphone alors à M. Étienne Dupont en lui indiquant qu'en raison des relations qui existent depuis longtemps entre le CIC et la Compagnie des Autoplaces, nous considérerions comme inamical de la part de la banque Dupont de nous enlever ce client en saccageant les conditions. M. Étienne Dupont me répond qu'il y a certainement là un excès de zèle de ses démarcheurs », Note personnelle de Lebée, Archives du CIC, Dossier Banque Dupont, 13 février 1933.
14. Inspection de la Banque de France à la succursale de Strasbourg, mai 1934.
15. Note du Crédit nantais, 27 juin 1934, Archives du CIC.
16. Inspection de la Banque de France à la succursale de Valenciennes, 1913.
17. *Idem*, succursale de Valence, novembre 1919.
18. *Idem*, succursale de Lyon, juin 1924.
19. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, 29 décembre 1927.
20. Inspection de la Banque de France à la succursale de Villefranche, juin 1928.
21. *Idem*, succursale de Roanne, novembre 1933.

DES MÉTIERS BANCAIRES SOUMIS À LA CONCURRENCE?

22. *Idem*, succursale de Lyon, février 1933.
23. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 29 novembre 1922.
24. *Ibidem*, 22 février 1923.
25. Comptes rendus des négociations entre le Crédit nantais et Delory, Archives du CIC, notes des 4 juin 1927, 8 juin 1927, 25 juin 1928, 11 juillet 1928. La commission de possibilité correspond au prix à payer pour l'autorisation accordée de façon permanente à la firme de puiser dans les caisses de la banque en dessous du plafond du crédit accordé, en fait ici un crédit de campagne.
26. Procès-verbal du conseil d'administration de la banque Dupont, 25 mai 1928, Archives du CIC, Dossier Dupont. Collette est industriel à Seclin, dans le Nord.
27. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 5 mai 1927.
28. Inspection de la Banque de France à la succursale de Strasbourg, juillet 1927.
29. Dossier Micheville, Archives de la Société générale, 13 avril 1929 et 11 janvier 1929.
30. Procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, 7 janvier 1927.
31. Inspection de la Banque de France à la succursale d'Arras, février 1921.
32. *Idem*, succursale d'Armentières, novembre 1923.
33. *Idem*, succursale de Flers, 1921.
34. *Idem*, succursale de Calais, novembre 1926.
35. *Idem*, succursale de Rouen 1930.
36. Discours de la direction à la réunion des directeurs d'agence de la Société générale, 1939.
37. *Ibidem*.
38. Inspection de la Banque de France à la succursale de Reims, mai 1928.
39. *Idem*, succursale de Reims, mai 1927.
40. Discours de la direction à la réunion des directeurs d'agence de la Société générale, 1939.
41. *Ibidem*.
42. Note de la Société générale, 7 février 1929, Archives de la Société générale.
43. Dossier Auximines (Société auxiliaire de transports hydrauliques des Mines de potasse d'Alsace), Archives du CIC, 5 mai 1931, 6 mai 1931 et 22 mai 1931.
44. Compte rendu d'un entretien téléphonique entre Chastenet, directeur de l'Union des mines, et Méus, de la Société générale, 17 décembre 1929, Archives de la Société générale, Dossier Pompey, 1494/10006.
45. Archives de la Société générale, Dossier AEF, 1929, 9968.
46. *Idem*, Dossier L'Énergie industrielle, 6916.
47. *Idem*, Dossier Alsthom, 1933, 10183.
48. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 14 mars 1927.
49. *Idem*, 8 septembre 1920.
50. Entretien entre Masson et un dirigeant de la Société générale, 6 septembre 1920, Archives de la Société générale, Dossier Saint-Gobain, 9909.
51. Note du 8 septembre 1920, *ibidem*.
52. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque des pays du Nord, 23 novembre 1923.
53. Archives de la Société générale, Dossier Alsthom, 1933, 10183.
54. *Idem*, Entretiens entre la Société générale, le CNEP et le Crédit lyonnais, 23 et 24 février 1933, Dossier Alsthom, 1933, 10183.

55. *Idem*, Dossier Peugeot, juin 1931, 10188 & 10189.
56. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 24 août 1922.
57. *Ibidem*, 19 avril 1928.
58. *Ibidem*, 6 octobre 1922.
59. *Ibidem*, 18 mars 1922 (société des Mines d'Orizaba).
60. *Ibidem*, 7 octobre 1922.
61. Procès-verbal du conseil d'administration de Paribas, 14 septembre 1920.
62. Note de la Société générale, 28 octobre 1925, Archives de la Société générale, Dossier Saint-Gobain, 9909.
63. Entretien entre Vogüé, du Crédit lyonnais, et Mééus, 15 mai 1928, Archives de la Société générale, Dossier Saint-Gobain, 9948.
64. Circulaire aux agences, 1^{er} février 1929, Archives de la Société générale, Dossier Alais-Froges-Camargue, 6590.
65. Note du 3 juillet 1928, Archives de la Société générale, Dossier Alais-Froges-Camargue, 6590.
66. Compte rendu d'un entretien entre Mééus et Level, 10 septembre 1928, Archives de la Société générale, Dossier Alais-Froges-Camargue, 6590.
67. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 10 juin 1925.
68. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 29 février 1924. La Banque de Mulhouse accorde une participation de 3 millions de francs au CCF au lieu des 3,5 millions demandés.
69. Procès-verbal du conseil d'administration du CIAL, 21 juin 1932.
70. Archives de la Société lyonnaise de dépôts, Direction générale, Relations avec banques. Note synthétique des relations entre la Société lyonnaise de dépôts et le Crédit lyonnais.
71. Entretien entre Riboud et Brincard, 3 juin 1931, Note de la Société lyonnaise de dépôts, Direction générale. Relations avec les banques, Archives de la Société lyonnaise de dépôts.
72. Dossier Archives de la Société lyonnaise de dépôts, Direction générale, Relations avec banques. Note synthétique des relations entre la Société lyonnaise de dépôts et le Crédit lyonnais.
73. Actions Aciéries de Longwy, octobre 1929, Archives de la Société générale, 9993/1444.
74. Dossier Aciéries de Longwy, octobre 1930, *Idem*, 10170.
75. Entretien entre Dreux (le patron de Longwy) et Couteaux, directeur de l'agence de Longwy de la Société générale, 13 octobre 1930, Archives de la Société générale, 10170, Dossier Aciéries de Longwy.
76. *Ibidem*.
77. Compte rendu d'une communication téléphonique, 15 octobre 1930, *Ibidem*.
78. Entretien entre Mééus, Rossier et Jéquier, 4 février 1930, Archives de la Société générale, Dossier CGE, 2002/10277.
79. Finalement, le CCF place 31,47 %, la Société générale 29,35 %, le Crédit lyonnais 16,62 %, le CNER 7,45 %, Paribas et l'Union des mines chacune 5,33 %. Archives de la Société générale, Dossier Compagnie générale d'électricité, 2002/10277, février 1930.
80. Lettre de la direction au directeur de l'agence de Longwy, 28 août 1929, Archives de la Société générale, Dossier Wendel & Cie, 1772/10085.
81. Note du 28 septembre 1929, Archives de la Société générale, Dossier Wendel & Cie, 1772/10085.
82. Compte rendu d'un entretien entre M. de Mitry et M. de Mééus, 19 novembre 1930, Archives de la Société générale, Dossier Wendel & Cie, 1772/10085.
83. Entretien entre Couteaux (Société générale) et Jean Boyer (CNER, 24 novembre 1930), Archives de la Société générale, Dossier Wendel & Cie, 1772/10085. Après la rétrocession volontaire de la Société générale et du Crédit lyonnais,

la part du CNEP grimpe à 22 % (au lieu de 18 % prévus), mais reste derrière celle du Crédit lyonnais (26 %) et de la Société générale (35 %). Puis la Société générale convainc le Crédit lyonnais d'accepter un réalignement des parts de chacun, avec le barème officieux 31 %, 26 %, 26 %.

84. Note de la Société générale, 24 septembre 1925, Archives de la Société générale, Dossier Saint-Gobain, 9909.

85. Dossier Compagnie générale d'électricité, 1926, Archives de la Société générale, 9914. Le CCF est chef de file, le Crédit lyonnais, la Société générale et le CCF placent chacun 29 %.

86. Compte rendu d'une communication téléphonique entre la Compagnie générale d'électricité et la Société générale (Mééus), 22 avril 1926, Archives de la Société générale, Dossier Compagnie générale d'électricité, 9914.

87. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lille, mai 1927.

88. Procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, 2 avril 1910.

89. *Ibidem*, 15 janvier 1920.

90. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque des pays du Nord, 15 juin 1922.

91. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 23 mai 1922.

92. *Ibidem*, 16 août 1922.

93. *Ibidem*, 14 octobre 1922.

94. *Ibidem*, 28 février 1923.

95. *Ibidem*, 1^{er} décembre 1922.

96. *Ibidem*, 5 novembre 1925.

97. Procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, 16 octobre 1925.

98. « Dépôts à vue dans les banques », *Revue d'économie politique*. La France économique de 1927, page 519.

99. Note de la BUP, 12 octobre 1925.

100. « Nous avons constaté à différentes reprises que des banques classées dans la catégorie 2 et même dans la catégorie 3 arrivent à pénétrer dans notre clientèle, du fait qu'elles peuvent bonifier des intérêts créditeurs supérieurs aux nôtres. Nous avons indiqué à l'Union syndicale des banquiers que nous désirions voir rentrer certaines banques dans la catégorie 1 au plus tard le 30 septembre », procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 15 décembre 1927.

101. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 15 mars 1928.

102. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF des 22 avril et 20 mai 1926.

103. Pour un dépôt de 4 millions de francs, procès-verbal du conseil d'administration de la Banque des pays du Nord, 6 mai 1927.

104. Un grand article de Pierre Cauboué est ainsi consacré en juillet 1931 à « La formation des conditions bancaires », *Banque*, pages 489-501.

105. Note pour M. Escarra, Service des études, 20 juin 1931, Archives du Crédit lyonnais.

106. Mais nous ne disposons pas de ses comptes rendus! Seul une brève note de trois pages nous fournit le compte rendu d'une réunion tenue le 28 septembre 1932, Archives de la Société générale.

107. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 3 janvier 1929.

108. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société bordelaise de CIC, 13 août 1908.

109. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 25 novembre 1921.

110. *Ibidem*, 8 juillet 1926.

111. *Ibidem*, 22 janvier 1924.

112. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société lyonnaise de dépôts, 22 février 1926.

113. Inspection de la Banque de France à la succursale de Saint-Étienne, février 1929.

114. « Sauf pour la clientèle de la région de Sainte-Marie-aux-Mines où les différentes banques se réserveraient leur liberté d'action, cela en suite du refus de la part de la Banque d'Alsace-Lorraine d'adhérer à la convention pour cette région », procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 19 juin 1922.
115. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 15 mai 1929.
116. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 23 janvier 1930.
117. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 15 mai 1929.
118. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 18 juin 1934.
119. Inspection de la Banque de France à la succursale de Rouen, 1930.
120. Lettre du CIC à la Banque régionale de l'Ouest, 1^{er} mai 1933, Archives du CIC, Dossier Banque régionale de l'Ouest.
121. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 19 novembre 1928.
122. Lettre du Crédit de l'Ouest au CIC, 6 juin 1932, Archives du CIC, Dossier Crédit de l'Ouest, n°57.
123. Cf Jean BOUVIER, *Les deux scandales de Panama*, Archives-Julliard, 1964, ou « Le Crédit lyonnais », *op. cit.*
124. *Ibidem.*
125. Lettre de Marais à Brincard, 31 octobre 1922, Archives du Crédit lyonnais, correspondance du baron Brincard, 16 AH 7.
126. « Multiplicité des options » signifie que chaque émission est découpée en plusieurs tranches successives et que les banques du syndicat de garantie ne prennent ferme que les titres de chacune de ces tranches au fur et à mesure que la tranche précédente est placée, ceci afin de limiter la prise de risque pour certaines grosses opérations.
127. Lettre de Marais à Brincard, 31 octobre 1922, Archives du Crédit lyonnais, Correspondance et affaires personnelles du président Brincard, 16AH7.
128. Note de la Société générale, 28 avril 1926, Archives de la Société générale, Dossier Compagnie générale d'électricité.
129. Lettre de Marais à Brincard, 31 octobre 1922, Archives du Crédit lyonnais, Correspondance et affaires personnelles du président Brincard, 16AH7.
130. Lettre de Marais à Brincard, 31 octobre 1922, Archives du Crédit lyonnais, Correspondance et affaires personnelles du président Brincard, 16AH7.
131. Lettre d'Enders, dirigeant du Crédit lyonnais, à Brincard, 28 octobre 1922, Archives du Crédit lyonnais, correspondance et affaires personnelles du président Brincard, 16AH7.
132. Lettre de Marais à Brincard, 31 octobre 1922, Archives du Crédit lyonnais, Correspondance et affaires personnelles du président Brincard, 16AH7.
133. Lettre d'Enders, dirigeant du Crédit lyonnais, à Brincard, 28 octobre 1922, Archives du Crédit lyonnais, Correspondance et affaires personnelles du président Brincard, 16AH7.
134. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 22 avril 1926.
135. Cf Leslie HANNAH, « The rationalisation movement, a revolution in business policy », *Journal of business policy*, volume 1, 1970-1, pages 35-41. L. Hannah, *The rise of the corporate economy*, Londres, 1971, chapitre 3. L. Urwick, *The meaning of rationalisation*, Londres, 1929.
136. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, 17 janvier 1929.
137. Sur la base de l'indice fourni par le procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, nous avons cherché en vain des dossiers dans les archives de la Société générale. Comme le CNEP n'a plus d'archives historiques financières, nous nous sommes adressé en désespoir de cause au Crédit lyonnais, où l'archiviste, R. Nougaret, a déniché un dossier clé. Nous lui en sommes donc particulièrement reconnaissant en raison de l'importance de l'événement que ce dossier permet d'étudier.
138. Reclassement en Bourse en mars 1928 de 400 000 titres du Crédit national émis en 1920.

DES MÉTIERS BANCAIRES SOUMIS À LA CONCURRENCE?

139. Note du 28 septembre 1928. Genèse de la proportion 46-33-21, Archives du Crédit lyonnais.
140. Crédit lyonnais, juin 1928, Archives du Crédit lyonnais.
141. *Ibidem*.
142. Entretien Mécus-Waterville, 21 décembre 1928, Archives du Crédit lyonnais.
143. Procès-verbal de la réunion du 8 novembre 1928, Archives du Crédit lyonnais.
144. Procès-verbal de la réunion du 8 novembre 1928, Archives du Crédit lyonnais.
145. Entretien entre Boyer et Masson, 8 novembre 1928, Archives du Crédit lyonnais.
146. *Ibidem*.
147. Entretien entre Boyer et Masson, 9 novembre 1928, Archives du Crédit lyonnais.
148. Procès-verbal du conseil d'administration de Paribas, 19 novembre 1929.
149. Note de la BGN, 15 juin 1931, Dossier BGN, archives du CIC.
150. A. HAMON, *Les maîtres de la France*, page 209.
151. LYSIS, *Contre l'oligarchie financière en France*, édition de 1911, page 236.

Conclusion de la première partie APPRÉCIATION DE L'ÉCONOMIE LIBÉRALE BANCAIRE

AVANT de scruter les activités des banques, nous avons voulu préciser quelle était la nature de leur environnement afin de déterminer si les banquiers étaient, dans les années 1919-1935, libres de leurs mouvements et pouvaient par conséquent assumer complètement la responsabilité de leurs décisions et de leurs stratégies. C'est qu'un débat récurrent s'est noué autour de la capacité des banques à maîtriser leur métier, à contribuer efficacement et justement au développement des sociétés françaises et à la mise en valeur de l'épargne. Polémiques dans la presse, controverses parlementaires, confrontations savantes dans les ouvrages et les revues : rien n'a manqué aux banquiers pour qu'ils soient incités à orienter l'exercice de leur métier vers la satisfaction des besoins de la nation.

Or ils apparaissent véritablement comme les maîtres de leur destin : en effet, l'intervention de l'État s'avère bien limitée dans ces années 1919-1935. La réglementation de la profession bancaire est mince et les banques développent leur activité dans le cadre de la législation commerciale ou criminelle générale. La tutelle publique ne s'exerce pas sur les firmes bancaires ; aucune solidarité de place n'est institutionnalisée, aucune protection des dépôts, aucune formulation de ratios de liquidité ou de solvabilité, peu de contraintes pour l'établissement des bilans comptables. Les contacts avec l'État s'expriment en fait essentiellement au niveau de la fiscalité, qui se développe beaucoup dans les années vingt et pèse de plus en plus sur les frais généraux. Livrées à elles-mêmes par la loi, les banques ne dépendent d'aucun propriétaire public : leur capital est complètement privé, qu'il provienne des familles possédant les maisons de Haute Banque ou des banques locales, ou qu'il émane du monde des investisseurs bancaires, financiers, patronaux, ou des épargnants. Par ailleurs, nulle « oligarchie financière » ne semble contrôler la propriété des grandes banques de dépôts ou d'affaires, où « l'actionnariat populaire », en réalité « bourgeois », domine massivement. La démocratie libérale bancaire est ainsi consacrée.

Cependant, ce libéralisme quasi intégral manque quelque peu de « démocratie » car des formules d'autocontrôle ont été appliquées par le biais de syndicats de soutien du cours des actions, de sociétés financières internes qui portent un paquet de titres, de firmes bancaires ou de personnalités proches de la banque qui constituent un groupe d'actionnaires stables informel, et surtout, en 1926-1933, par le système des actions à

vote plural. Au-delà de ces dispositifs eux-mêmes, c'est la pratique courante du capitalisme libéral qui vise à ôter toute inquiétude aux dirigeants quant à la pérennité de leur équipe et de leur stratégie : le principe des actions nominatives, l'utilisation du dépôt des titres auprès de banques disposant de la procuration de vote, la vigilance quant à la composition du capital, à la souscription de nouveaux titres, à l'assiduité à l'assemblée générale, sont autant d'outils maniés par une direction pour enrayer toute contestation.

Ce qui saute aux yeux d'ailleurs, c'est le souci de ces équipes de direction de préserver leur pérennité et la maîtrise de leurs décisions et de leur gestion. En effet, si le conseil d'administration ou de surveillance exerce ses fonctions de contrôle de cette gestion, d'examen des comptes, d'analyse critique des grands choix de l'entreprise, l'on est surpris du nombre important d'anciens dirigeants qui siègent dans les conseils d'administration des grandes banques de dépôts ou d'affaires : un processus d'autocontrôle gestionnaire s'ajoute souvent à l'autocontrôle de la propriété. Le système bancaire libéral bénéficie ainsi d'une relative stabilité, d'une certaine autonomie, qui lui permettent de conduire librement sa stratégie.

Celle-ci s'inscrit dans une économie de marché fortement concurrentielle. Sur toutes les places, tant parisienne que provinciales, la compétition règne. Les banques étrangères, la Banque de France elle-même (surtout à partir de 1928-1929), les banques récentes ou jeunes, les banques pluridépartementales émergentes, viennent bousculer les positions acquises par les grands établissements de crédit et les banques locales. C'est bel et bien une guerre de mouvement pour conquérir des clients et des parts de marché. Cette concurrence effrénée s'avère d'ailleurs si peu compatible avec le gonflement des frais généraux que la griserie concurrentielle des années 1919-1924 débouche sur une remise en question du libéralisme intégral. Le consortium des grandes banques de dépôts est sans cesse réactivé pour entretenir les règles de bonne conduite propres à ce club d'animateurs de la place financière et des « ententes » sont conclues (en 1925-1929) qui limitent les excès la concurrence, en fixant des seuils à ne pas dépasser pour les « conditions » bancaires, en stabilisant les parts de marché et de barème des trois grandes banques de dépôts pour certaines opérations financières.

Toutefois, ces décisions collectives ne font que limiter la concurrence, elles se contentent d'éviter les débordements suscités par la croissance à-tout-va de l'après-guerre. En aucun cas, l'on ne peut prétendre que l'économie concurrentielle est viciée dans son principe et dans sa pratique : c'est seulement un cadre minimum qui est élaboré au sein duquel continuent de se déployer les combats pour séduire la clientèle, accroître les parts de marché. Ainsi, l'environnement des activités des banquiers des années 1919-1935 nous semble bien être celui d'une économie bancaire libérale, qui leur laisse entière la responsabilité de leurs décisions, de leur stratégie et de leur gestion.

Seconde partie

LES BANQUES
ET LA COLLECTE DE L'ARGENT

STIMULÉS par la concurrence dans le cadre de cette économie bancaire libérale, les banquiers français doivent affirmer leurs savoir-faire sur le marché intérieur afin de capter et de garder la clientèle. Il nous faut par conséquent déterminer si la période des années 1919-1935 a marqué un « progrès » dans l'histoire bancaire du pays, si un meilleur fonctionnement du marché de l'argent a été obtenu grâce à une évolution positive des divers métiers des banques : banque de dépôts, banque d'épargne, banque de crédit et plus globalement banque d'entreprise. Une question surgit évidemment : dans un environnement perturbé par les conséquences de la Première Guerre mondiale, avec l'amputation d'un potentiel de richesse et de clientèle par le carnage démographique, avec la perte d'actifs pendant les ravages des combats, avec enfin la poussée d'inflation qui marque les années 1919-1926, est-ce que le stock d'argent a été mieux mis en valeur par une prospection plus intense, en continuité avec les initiatives de la seconde révolution bancaire lancée dans les années 1850-1870 ? Il convient en effet de s'interroger sur les capacités des banquiers à rassembler l'argent nécessaire à la reconstruction puis à la modernisation dans une économie pleinement insérée dans la croissance de la Seconde Industrialisation : ont-ils joué leur rôle de nourriciers de l'expansion tant par la collecte des dépôts que par la mobilisation de l'épargne durable au service du marché financier ?

Tandis que la première révolution bancaire des années 1750-1850 avait surtout contribué, sur le marché intérieur, à constituer quelques dizaines de places d'envergure où des maisons d'escompte ou de Haute Banque mobilisaient, chacune à son échelle, l'épargne de leur « bassin d'argent », la seconde révolution bancaire éclatée dans la période 1850-1870 a voulu rassembler l'épargne dormante, ébranler la thésaurisation jugée stérile et puiser dans les stocks familiaux d'argent-métal afin de contribuer à la « révolution du crédit » chère aux saint-simoniens et à l'élargissement du marché financier. Nous avons considéré dans nos synthèses historiques que cette seconde révolution bancaire s'est épanouie jusqu'au tournant des années trente, avant un gel des positions pendant une trentaine d'années et l'explosion de la troisième révolution bancaire et de la « banque de masse » dans les années 1960-1980.

Chapitre 7

LES RÉSEAUX DES BANQUES DE DÉPÔTS : L'ULTIME BOND DE LA SECONDE RÉVOLUTION BANCAIRE

L'ON PEUT PENSER que, pendant le premier tiers du XX^e siècle, après la mise en place des structures, des entreprises et des méthodes par les Pères fondateurs de la banque « moderne », le secteur de la banque de dépôts a connu des mutations sensibles que notre projet est d'analyser dans ce chapitre. En déplorant les lacunes de l'historiographie bancaire¹ concernant l'évolution de la banque de dépôts pour le tiers de siècle s'étendant de 1883 (date à laquelle s'arrête la thèse de Jean Bouvier) à 1918, qui nous empêchent de disposer d'utiles points de référence, nous souhaitons donc déterminer si la période 1919-1935 se présente comme un nouveau tournant dans le renforcement de la banque de dépôts en France. Les banques nées au XIX^e siècle ont-elles renforcé leur assise ou ont-elles été accompagnées par des banques nouvelles ? Les réseaux de guichets ont-ils atteint leur saturation ou leur dilatation a-t-elle continué ? Nous souhaitons établir une chronologie et une typologie du déploiement des réseaux de collecte de l'argent, afin de pouvoir apprécier, dans le chapitre suivant, les positions concurrentielles de chacun des établissements et de chaque catégorie de banques de dépôts, ainsi que l'évolution des masses d'argent collectées par ces réseaux de plus en plus ramifiés.

1. Les grands établissements de crédit et la « banque à guichets »

À la Belle Époque, le réseau des trois grandes banques de dépôts semble atteindre son état d'achèvement tant les principales cités du pays ont désormais connu l'ouverture d'un guichet de ce qu'on continue à appeler dans l'entre-deux-guerres un « établissement de crédit » ou une « société de crédit », pour distinguer la banque d'origine parisienne des banques d'origine provinciale puisque, avant-guerre, l'essentiel des guichets implantés par un établissement venu de l'extérieur du département l'ont été par des banques parisiennes – ou devenue telle, pour le Crédit lyonnais. Celui-ci indique ainsi qu'il figure dans 138 localités en mars 1920, soit une couverture correcte de presque l'ensemble des départements et en tout cas l'essentiel des bourgades industrielles.

Pourtant, le Crédit lyonnais éprouve une vive inquiétude quand il voit déferler des maisons concurrentes qui multiplient des ouvertures de sièges. Ses dirigeants se convainquent alors de relancer la construction du réseau : « On est amené à se demander si le moment n'est pas venu d'étudier de nouvelles formules permettant de conserver la clientèle et même de l'étendre »². Les années 1919-1935 constituent ainsi pour les grands établissements de crédit l'ultime étape de l'édification de la pyramide d'agences et de bureaux qui couvre le pays jusqu'à la révolution des années 1960-1980. Bien sûr, les grands établissements de crédit ne laissent pas les territoires recouverts manquer de leur enseigne qu'ils ont au mieux à peine connue (Société générale), au pire jamais découverte (Crédit lyonnais, CNEP). Dès 1919 donc, le Crédit lyonnais fait son entrée à Strasbourg, à Mulhouse et à Metz, tandis que le CNEP revient à Reims et découvre lui aussi Strasbourg.

A. L'offensive lourde du Crédit lyonnais

Au début des années vingt, le coup de collier décisif est fourni dans les bourgades moyennes et dans les quartiers des grandes villes où le Crédit lyonnais essaime par des équipes de voltigeurs destinées à occuper le terrain face à une concurrence avivée, grâce à des « sièges à frais généraux restreints que la concurrence rend nécessaires : sous-agences, bureaux permanents ou intermittents, suivant les cas, mais surtout bureaux intermittents »³. Dans cette guerre de mouvement, le Crédit lyonnais lance des bataillons entiers et sans délai, par une capacité de réaction inouïe tant est intense son désir de bloquer la percée de ses rivaux⁴ : pour la seule année 1923, il crée par exemple cent nouveaux bureaux ou agences, soit un tiers de plus que le CNEP, qui ouvre 10 sous-agences et 42 bureaux de quartier, mais encore 143 en 1930 et 97 en 1931 – la dernière année caractérisée par une telle intensité ; cela indique la persistance de cet effort d'investissement immobilier et commercial tout au long de la décennie 1921-1930.

Cette contre-offensive s'inscrit dans une stratégie explicitée au plus haut par le baron Brincard lui-même, alors vice-président du Crédit lyonnais : « Vous savez combien dans certaines régions les agriculteurs ont profité de la hausse des prix. L'enrichissement dans les campagnes (localités de moyenne et même de faible importance) est considérable. Dans nombre de villes au contraire, le rentier et le bourgeois sont particulièrement éprouvés dans leurs revenus. Sur bien des points, la richesse s'est déplacée de la ville à la campagne. Il y a de nouveaux pauvres dans les villes et de nombreux nouveaux riches dans les campagnes. Il en résulte que, dans plusieurs zones, il paraîtrait intéressant d'établir un contact avec la clientèle rurale. Certains de nos concurrents ont déjà largement mis à profit le nouvel état de choses »⁵. En appui de sa proposition, Brincard fournit l'analyse de la situation prévalant dans le Maine-et-Loire en octobre 1919 : aux trois agences (Angers, Cholet et Saumur) et aux seuls trois bureaux

périodiques du Crédit lyonnais, le CNEP oppose déjà trois agences et cinq bureaux périodiques, la Société générale trois agences et sept bureaux intermittents, la BNC trois agences et huit bureaux périodiques, face aux quatre agences du Crédit de l'Ouest et à ses 14 bureaux intermittents.

Quelle que soit la réalité du mouvement des fortunes de la ville vers les campagnes, la perception de la situation par les banquiers les incite à infléchir leur stratégie de développement de réseau : « Ne trouveriez-vous pas opportun pour nous d'entrer dans une voie nouvelle tenant compte du déplacement de fortune signalé plus haut ? Si ce point de vue était admis, conviendrait-il de visiter en automobile ou d'établir des bureaux semi-permanents à personnel et à contexture administrative réduite ? Il ne semble pas qu'il faille s'arrêter à la pénurie de personnel pour différer l'extension envisagée. Nous devons au contraire chercher à donner de l'avancement à nos collaborateurs par le développement même de notre organisme. Faute de quoi, ces collaborateurs seront tentés de nous quitter et nous affaiblirons au profit de nos concurrents, sans avantage pour nous-mêmes. Je serais heureux de connaître vos vues à ce sujet : n'y aurait-il pas toute une orientation à envisager pour être soumise à notre président et au Conseil ? »⁶ « Il semble que le mieux serait de prier nos directeurs de nous indiquer quels sont les chefs-lieux d'arrondissement, de canton ou les centres importants qui ont bénéficié le plus largement de la prospérité agricole et d'envisager la possibilité de créer dans ceux que nous choisirons comme les plus propices à l'extension de nos affaires des bureaux où deux de nos agents se rendraient une ou deux fois par semaine afin de prendre contact avec les indigènes [sic] et de solliciter leur clientèle. Nous commencerions par un nombre restreint d'installations de ce genre et les augmenterions rapidement si nous voyions le succès couronner nos essais »⁷.

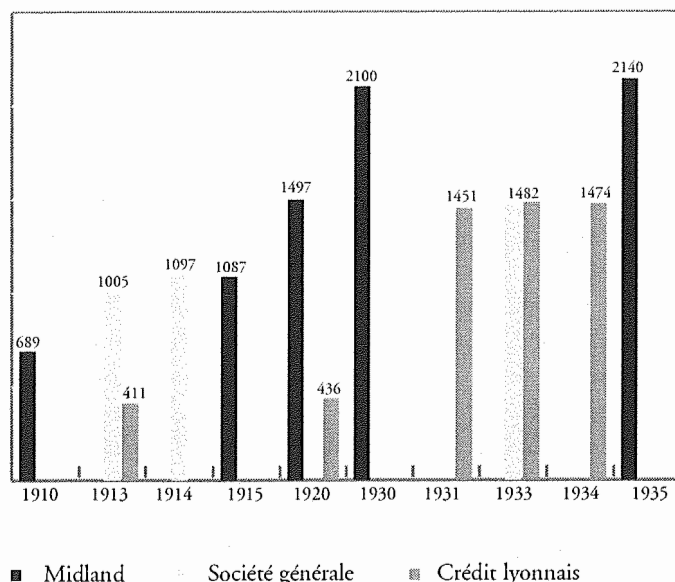
Toutefois, ce programme est ensuite concrètement l'œuvre de Louis Macé. Cet inspecteur des agences départementales (1888), puis des agences régionales (1895), est devenu directeur des agences régionales (dans le Grand Sud-Est) en 1908 et surtout, en 1918, directeur des agences départementales – toutes celles qui ne sont pas dans le Sud-Est –, avant que les agences départementales et les agences de la région parisienne soient réunies dans une seule direction en mai 1922. Sa fonction stratégique est consacrée quand il devient en octobre 1926 administrateur délégué, chargé de la direction des agences départementales et des agences de région parisienne, jusqu'à son décès en juillet 1931 : c'est lui qui « organise le programme de développement des sièges après la Guerre »⁸, épaulé par Bertoye, qui est directeur des agences régionales jusqu'à sa retraite en décembre 1935 et son remplacement par Charles Brincard, le fils du président.

« Installés en 1913 sur les principales places présentant une importante industrie et commerce, nous avons cherché depuis lors à être représentés également dans de multiples centres ruraux dont l'activité se manifeste surtout les jours de foires et de marchés. Nous avons pu ainsi nous rapprocher d'une nouvelle catégorie de clientèle, lui

faciliter l'accès et la pratique des opérations bancaires et y trouver un courant d'affaires appréciable sans cependant grever notre exploitation de frais généraux excessifs. L'automobile rend plus aisées les relations des bureaux intermittents et pied-à-terre avec les sièges permanents dont ils dépendent »⁹. Après le temps des « palais d'argent », transcriptions à une échelle plus grande de la majesté du siège social et avant l'ère des « supérettes d'argent » des années 1960-1980, c'est la décennie des « petites boutiques » de banque : elles ouvrent un ou deux jours par semaine, disposent d'un ou deux salariés qui tiennent boutique dans plusieurs bureaux successivement. L'équipement est sommaire, la décoration inexistante et seules les pancartes portant les affiches des émissions financières et présentant les principales opérations bancaires aguichent le client. « Nos bureaux intermittents ne sont créés que pour permettre aux agences qui les exploitent de garder le contact avec la clientèle qu'elles possèdent dans la région. Sans entente préalable avec ces agences, il ne doit leur être confié aucune opération par les autres sièges ; aucun tirage [d'effets de commerce] notamment ne doit être créé sur leur caisse »¹⁰. Déjà quelque 77 bureaux intermittents sont actifs au début de 1922, ouverts un ou deux jours par semaine ainsi que, dans les bourgades concernées, les jours de foire.

La pénétration du Crédit lyonnais est exemplaire, car le nombre de 411 sièges permanents ou intermittents de 1913 et de 436 sièges de 1920 a triplé en une décennie pour atteindre 1 451 à la fin de 1931 : la seconde révolution bancaire vit son ultime boum de création de guichets après celui des années 1870 et l'élan des années 1890-1910. Les agences départementales¹¹ abritent en novembre 1930 quelque 674 sièges : 43 agences, 348 sous-agences et 233 « pied-à-terre » ; Paris et la banlieue accueillent 102 sièges ; le Grand Sud-Est (mais aussi avec l'Afrique du Nord) mobilise 511 sièges : 33 agences, 344 sous-agences et bureaux, 134 pied-à-terre. La première moitié des années 1930 est naturellement marquée par un ralentissement du rythme d'ouverture, « notre programme de développement étant à peu près terminé »¹² ; d'ultimes guichets sont inaugurés, mais certains sont déjà fermés car leur rentabilité s'est avérée faible ; ainsi, en 1932, 37 guichets sont ouverts, alors que 19 sont clos. Le nombre des guichets du Crédit lyonnais se stabilise alors quasiment : 1 451 en 1931, 1 469 (ou 1 464) en 1932, 1 482 en 1933, 1 474 en 1934.

Néanmoins, la période 1919-1935 a globalement achevé l'édification d'une remarquable machine à collecter les dépôts et l'épargne, dotée d'une puissance et d'une dimension impressionnantes : pour le Crédit lyonnais, ces années se rattachent bien à une révolution bancaire – la seconde – tant elles ont été vécues à un rythme rapide. Bien avant le succès du terme dans le domaine militaire, c'est une offensive-éclair ou *Blitzkrieg* que le Crédit lyonnais a menée pour foudroyer les concurrents par un *Trommelfeuer* irrésistible. Cependant, nous remarquerons que le nombre de guichets du Crédit lyonnais atteint au début des années 1930 ne constitue finalement que l'équivalent du nombre de sièges détenus par la Midland Bank¹³ dès 1920 (1 497) ; la banque londonienne parvient en 1930-1935 à environ 2 100 guichets, soit un tiers de plus que sa consœur... Le



Comparaison
du nombre de guichets
entre la Midland
et les deux plus grandes
banques françaises

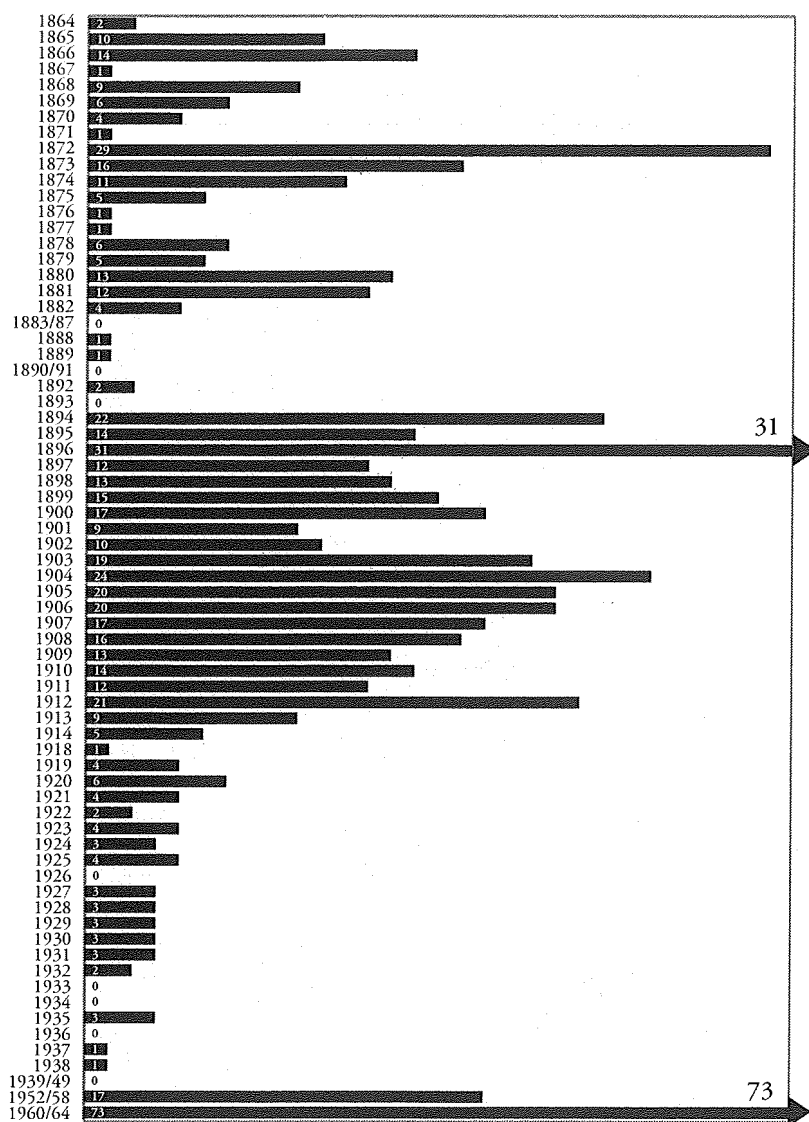
rattrapage entamé par la banque parisienne est suspendu trop tôt pour lui permettre d'envisager de manier un outil de collecte aussi imposant que celui de la Midland.

B. La Société générale ex aequo avec le Crédit lyonnais

Sans tapage, la Société générale a enrayé la contre-offensive du Crédit lyonnais, qui avait été furieux que le bilan de sa rivale ait dépassé le sien pendant quelques années dans l'immédiat après-guerre. En 1930, aux 1451 guichets du Crédit lyonnais, la Société générale peut opposer ses 1514 sièges, eux aussi permanents ou périodiques. Près de cinq centaines de sièges ont par conséquent été inaugurés dans les années 1920, puisque la banque ne disposait en 1913 que de 1005 guichets permanents et périodiques et en 1914 de 1097 : comme pour le Crédit lyonnais, l'investissement quantitatif a été massif. En France métropolitaine seule, elle mobilise en 1933 un nombre de 109 guichets à Paris et en banlieue (plus celui de sa filiale Calif), de 1316 en province et de 31 en Alsace-Lorraine par le biais de la Sogenal, soit un ensemble de 1457 sièges pour un ensemble en France, en outre-mer et à l'étranger de 1483. C'est donc précisément, à trois unités près, le nombre atteint par le réseau du Crédit lyonnais la même année : les deux banques continuent leur rivalité feutrée mais implacable.

Comme son concurrent, la Société générale n'a guère développé son réseau d'agences proprement dites, car l'essentiel de l'investissement a été réalisé à leur niveau sous la direction de Dorizon entre 1894, date du démarrage du mouvement, et 1913,

LES RÉSEAUX DES BANQUES DE DÉPÔTS



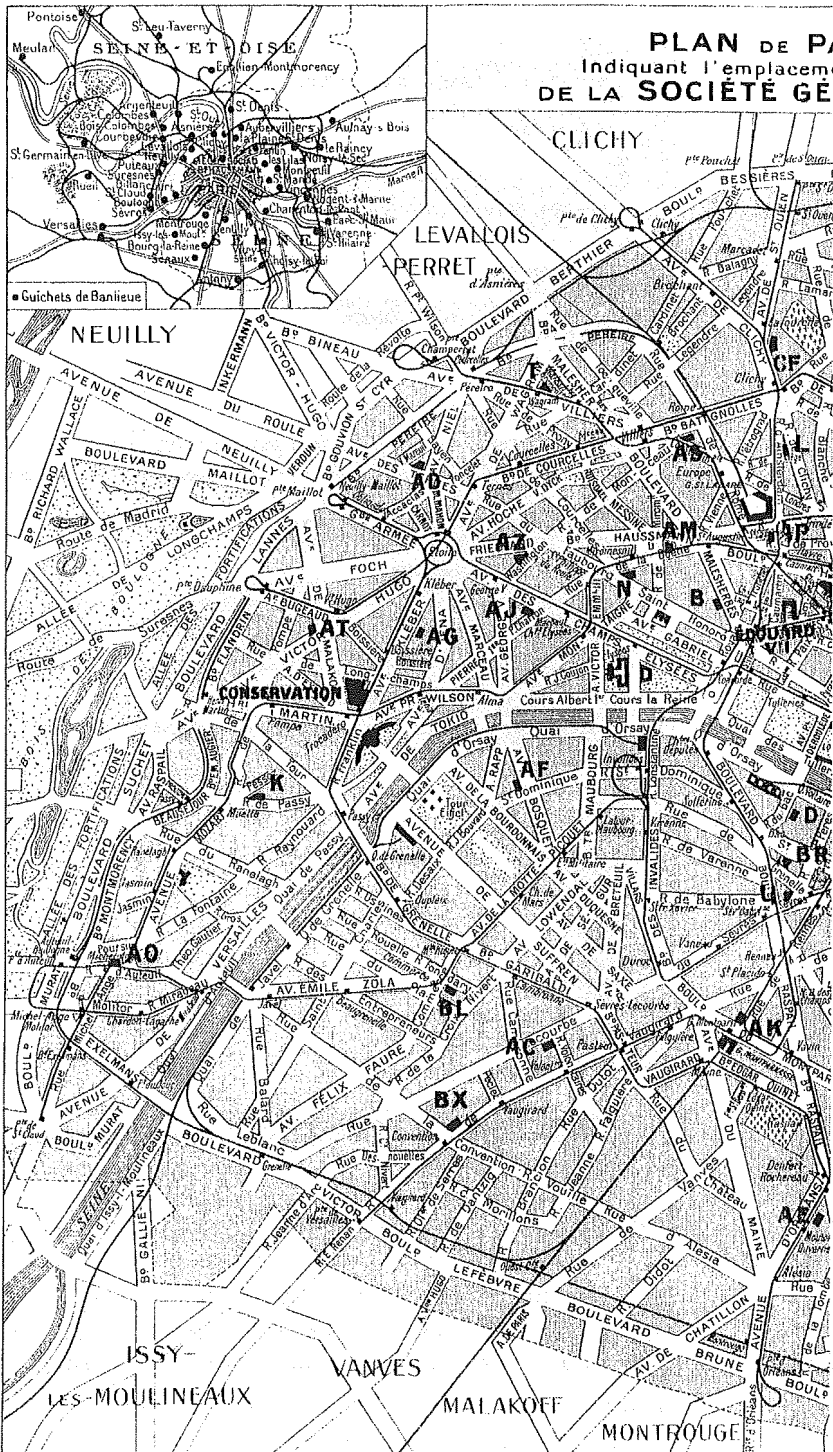
Rythme
d'ouverture
des agences
de la Société
générale

date de son aboutissement : durant cette vingtaine d'années, ce sont 328 agences qui avaient été créées, en un investissement massif deux fois supérieur aux 143 agences ouvertes entre 1864 et 1892, en une trentaine d'années! Aussi ce sont seulement 45 agences « lourdes » qui ouvrent leurs portes dans les années 1918-1935, dont 14 en 1919-1921 et 27 en 1919-1925, avant une pause en 1926 et une augmentation annuelle de trois agences en 1927-1931. L'on peut considérer qu'il s'agit de l'ultime avancée des ouvertures, avant le redémarrage des années 1952-1958.

Liste et Adresses
DES
SUCCURSALES ET AGENCES DE PARIS

Bureau Central des Changes étrangers, 25 à 29, boulevard Haussmann (près de l'Opéra).
Agence Centrale (Opéra), 29, boulevard Haussmann.
Agence des Comptes particuliers, 29, boulevard Haussmann.
Agence Edouard VII, 3 à 9, rue Edouard-VII.

- *A. Bourse Rue Réaumur, 134 (place de la Bourse).
- *B. Madeleine Boulv. Malesherbes, 11.
- *C. Arts et Métiers . . . Rue de Turbigo, 38.
- *D. Bac Rue du Bac, 13.
- *E. Théâtre Français . . . Avenue de l'Opéra, 3 (pl. du Théâtre-Français).
- *F. Archives Rue des Archives, 32.
- *G. Saint-Michel Boulv. Saint-Michel, 27.
- *H. Voltaire Boulv. Voltaire, 19 et 21.
- *HV. Halle aux Vins . . . Boulv. St-Germain, 23.
- *J. Les Halles Rue du Pont-Neuf, 16.
- *K. Passy Avenue de la Muette, 93.
- *L. Place Clichy Rue de Clichy, 89.
- *M. Gare de l'Est Boul. de Strasbourg, 68.
- *N. St-Philippe du Roule . . Rue La Boétie, 67.
- *O. Bastille Rue Saint-Antoine, 5.
- *R. Bourse de Comm^{ce} . . Rue du Louvre, 15 bis.
- *S. Poissonnière R. du faub. -Poissonnière, 72.
- *T. Villiers Avenue de Villiers, 71.
- *U. Croix-Rouge Rue de Sèvres, 6.
- *V. Porte St-Martin Boul. de Strasbourg, 2.
- *W. Flaudre Rue de Flandre, 105.
- *X. Gare de Lyon Rue de Lyon, 6.
- *Y. Turenne Rue de Turenne, 94.
- *Z. Barbès Boulevard Barbès, 24.
- *AB. Marcadet Rue Marcadet, 202.
- *AC. Lecourbe Rue Lecourbe, 61.
- *AD. Ternes Avenue des Ternes, 40.
- *AE. Donfort Avenue d'Orléans, 5.
- *AF. Saint-Dominique . . Rue St-Dominique, 106.
- *AG. Kléber Avenue Kléber, 45.
- *AH. Charonne Boulv. Voltaire, 166.
- *AI. St-Vincent de Paul . . R. Lafayette, 101 (pl. Lafayette).
- *AJ. Champs-Élysées . . Av. des Champs-Élysées, 91.
- *AK. Gare Montparn^{ce} . . Rue de Rennes, 148.
- *AL. Gobelins Av. des Gobelins, 9 et 11.
- *AM. Messine Boul. Haussmann, 113.
- *AN. Belleville Rue de Belleville, 9.
- *AO. Anteuil Rue d'Anteuil, 48 bis.
- *AP. Gare St-Lazare . . Rue du Havre, 1 bis.
- *AR. Vivienne Boulv. Montmartre, 15, et rue Vivienne, 53.
- *AS. Europe Rue de Constantinople, 45.
- *AT. Victor-Hugo Place Victor-Hugo, 10.
- *AU. Gambetta Place Gambetta, 5.
- *AW. Martyrs Rue des Martyrs, 57.
- *AX. Trinité Rue Blanche, 2, et rue de Châteaudun, 60.
- *AZ. Friedland Avenue de Friedland, 1, et rue Washington, 49.
- *BF. Daumesnil Avenue Daumesnil, 197.
- *BK. République Rue du Temple, 205 (pl. de la République).
- *BL. Granelle Rue du Commerce, 39.
- *BM. Louis-Blanc R. du Faub. -St-Martin, 235.
- *BN. Saint-Morri Boul. de Sébastopol, 34-36.
- *BR. St-Thom. d'Aquin . . Boul. St-Germain, 199 bis.
- *BS. Quinze-Vingts . . R. du Faub. -St-Antoine, 118.
- *BK. Convention Rue de la Convention, 189.
- *CB. Saint-Ambroise . . Boulevard Voltaire, 71 (Église St-Ambroise).
- *CC. Caulaincourt . . . Avenue Junot, 42 (place Constantin-Pequeur).
- *CF. La Fourche Avenue de Clichy, 62.
- *CH. Carref. Châteaudun . Rue de Maubeuge, 4.
- *CM. Nation Place de la Nation, 5.



(*) Les agences marquées d'un astérisque sont pourvues d'un service de coffres-forts.

PARIS ET DU DÉPARTEMENT DE LA SEINE
 Liste des Agences de Paris et Agences et Bureaux de Banlieue
GÉNÉRALE. SIÈGE SOCIAL. 29, Boulevard Haussmann, PARIS

Liste et Adresses
 DES
 AGENCES ET BUREAUX DE BANLIEUE



- Antony, rue de la Mairie, 10.
- *Argenteuil, Grande-Rue, 40.
- Annexé Dezons, rue de Pontoise, 10.
 - Cormeilles, Grande-Rue, 45.
 - Sannois, rue de Paris, 51.
- *Asnières, Grande-Rue, 34 et 36.
- *Aubervilliers, avenue de la République, 17.
- *Aulnay-sous-Bois, boulevard Gallieni, 6.
- *Billancourt, avenue Edouard-Vaillant, 113.
- Bois-Colombes, rue des Bourguignons, 63.
- *Boulogne-sur-Seine, boulevard Jean-Jaurès, 40.
- Bourg-la-Reine, rue du Chemin-de-Fer, 6.
- *Charenton (Saint-Maurice), rue de Saint-Mandé, 8 et 10.
- *Choisy-le-Roi, rue Jean-Jaurès, 38.
- *Clichy, boulevard Jean-Jaurès, 93.
- *Colombes, rue de la Liberté, 1.
- Courbevoie, rue de Bezons, 83.
- *Englien-les-Bains, Grande-Rue, 18, à Englien.
 - Annexe Montmorency, avenue Émile, 1.
- Gentilly, rue Frileuse, 35.
- *Issy-les-Moulineaux, rue Ernest-Itenan, 39.
- *Ivry-sur-Seine, place de la République, 9.
- *Levallois-Perret, rue Trébois, 45 (6, place de la République).
- *Montrouil-sous-Bois, rue de Vincennes, 1.
- *Montrouge, Rue Edmond-Champeaud, 2.
- *Neuilly-sur-Seine, avenue de Neuilly, 44 (place du Marché).
- *Neuilly-Roule, avenue du Roule, 98.
- *Nogent-sur-Marne, rue de Coulmiers, 2.
- Noisy-le-Sec, rue Jean-Jaurès, 13.
- *Pantin, rue de Paris, 38.
- *Parc-Saint-Maur, avenue de la Mairie, 19 (place de la Mairie).
- Plaine-Saint-Denis, av. du Président-Wilson, 156
- *Puteaux, boulevard Richard-Wallace, 14.
- *Raincy (Le), avenue du Chemin-de-Fer, 2 (Rond-Point de la Station).
- *Saint-Cloud, place du Pas-de-Saint-Cloud, 4.
- *Saint-Denis, rue de la République, 86.
- *Saint-Leu-la-Forêt, avenue de la Gare, 1.
- *Saint-Mandé, place de la Mairie, 5.
- *Saint-Ouen, avenue des Batignolles, 25.
- *Seaux, rue Houdan, 53.
- Sèvres, Grande-Rue, 62.
- *Suresnes, boulevard de Versailles, 41.
- *Varenne-Saint-Hilaire (La), avenue du Bac, 75.
- *Vincennes, rue de Montrouil, 13.
- *Vitry-sur-Seine, avenue Dubois (place de l'Église).

(*) Les agences marquées d'un astérisque sont pourvues d'un service de coffres-forts.

GUICHETS EN PROVINCE

LES AGENCES DE LA S
Siège Social : 29, Bou

- * ABBEVILLE
- * AGDE
- * AGEN
- * AIRS-SUR-LA-LYS
- * AIX-EN-PROVENCE
- * AJACCIO
- * ALBERT
- * ALBERTVILLE
- * ALBI
- * ALBIŶON
- * ALÈS
- * AMBERT
- * AMBOISE
- * AMIENS
- * ANDELYS (LES)
- * ANGERS
- * ANGOULÔME
- * ANNECY
- * ANNEMASSE
- * ANNONAY
- * ANTIBES
- * APT
- * ARCAÇON
- * ARGENTAN-SUR-ORNE
- * ARGENTAN-S-GRÈUSE
- * ARMENTIÈRES
- * ARNAY-LE-DUC
- * ARPAGON
- * ARS-LES-BAINS
- * AUBAGNE
- * AUBENAS
- * AUBUSSON
- * AUCH
- * AUDINCOURT
- * AURAY
- * AURILLAC
- * AUXERRE
- * AUXONNE
- * AYALLOŶ
- * AYES-SUR-HELPE
- * AVIGNON
- * AVRANCHES

- * BAGNÈRES-DE-BIGORRE
- * BAGNÈRES-DE-LUCHON
- (Bureau de saison)
- * BAGNOLES-DE-LORNE
- (Bureau de saison)
- * BARBÈZIEUX
- * BAR-LE-DUC
- * BAR-SUR-SEINE
- * BASÈE (LA)
- * BASTIA
- * BAULE (LA)
- * BAUME-LES-DAMES
- * BAYEUX
- * BAYONNE
- * BEAUCAIRE
- * BEAUMONT-SUR-OISE
- * BEAUNE
- * BEAUVAIS
- * BEDARIEUX
- * BELFORT
- * BELLEGARDE-S-VALSAINH
- * BELLEVILLE
- * BERG-PLAGE
- * BERGERAC
- * BERGUES
- * BERNAY
- * BERTHON
- * BETHUNE
- * BÈZIERS
- * BIARRITZ
- * BIAŶON (LE)
- * BLAÏS
- * BLOIS
- * BOHAIN
- * BOLÈC
- * BORDEAUX
- * BOURG
- * BOURG-SUR-MER
- * BOURBONNE-LES-BAINS
- * BOURBOŶ-LE-LA
- (Bureau de saison)
- * BOURG
- * BOURGES
- * BOURGON
- * BRESNAINE
- * BREST
- * BRIANÇON
- * BRIE-ŶOMTE-ROBERT
- * BRIVE
- * BRIGNOLES
- * BRIONNE
- * BRIOUDE
- * BRUNOY

- * CAEN
- * CAHORS (Bur. de saison)
- * CALAIS
- * CALMATAI
- * CANNES
- * CARCASSONNE
- * CARENTAN
- * CARMAX
- * CARPIŶTRAS
- * CASTELNAUDARY
- * CASTELSARRASIN

- * CASTRES-SUR-AGOUT
- * CATEAU (LE)
- * CAF
- * CAUDRETS (Bur. des sals.)
- * CAVAILLOŶ
- * CHALON-SUR-SAONE
- * CHALONS-SUR-MARNE
- * CHAMBERY
- * CHAMBOŶ-ŶEUGEROLLES (Bur.)
- * CHAMONIX
- * CHAMPAGNOLE
- * CHANPILLY
- * CHARLEVILLE
- * CHARMES
- * CHAROLLES
- * CHARTRES
- * CHATEAUBRIANT
- * CHATEAUDUN
- * CHATEAU-GONTIER
- * CHATEAULIN
- * CHATEAUREUF-S-CHAREN
- * CHATEAUREUF-S-LOIRE
- * CHATEAUREHARD (H.-de-Ille)
- * CHATEAURoux
- * CHATEAU-THIERRY
- * CHATELLERAULT
- * CHATEAULON-S-SEINE
- * CHATOU
- * CHAUMONT
- * CHAURY
- * CHAZELLES-SUR-LYON
- * CHERBOURG
- * CHINON
- * CHOLET
- * CLAMÈCY
- * CLAYETTE (LA)
- * CLERMONT-FERRAND
- * CLERMONT-L-HERAULT
- * CLUNY
- * COGNAC
- * COMINES
- * COMPIÈGNE
- * CONCARNEAU
- * CONDE-SUR-ESCAUT
- * CONDOM
- * CONTRIXEVILLE (Bur. de sals.)
- * CORBIL
- * CORBIE
- * CORNIMONT
- * CORRIÈRES
- * COULOMMIERS
- * COUTANCES
- * CROAPONNE-SUR-ARZON
- * CREIL
- * CREPY-EN-VALOIS
- * CREST
- * CREUSOT (LE)
- * CUSSET

- * DAZ
- * DĀUVILLE (Bur. de sals.)
- * DECAZEVILLE
- * DECIZE
- * DENAIN
- * DENIVERS
- * DIEPPE
- * DIGNE
- * DIGOIN
- * DIJON
- * DINAN
- * DINARD
- * DIVES-SUR-MER
- * DIVONNE-LES-BAINS
- (Bureau de saison)
- * DOLE
- * DOMFRONT
- * DOUAI
- * DOUAIŶENNE
- * DOUË LA FONTAINE
- * DOULÈNS
- * DOURDAN
- * DRAGUIGNAN
- * DREUX
- * DUNKERQUE

- * EAUZE
- * ELBEUF
- * EPERRAY
- * EPINAL
- * ESPALION
- * ESTAIRES
- * ETAMPES
- * ETAPLES
- * ETREPAT (Bur. de saison)
- * EU
- * EVIAN-LES-BAINS
- * ÈVREUX

- * GAILLAC
- * GANNAT
- * GAP
- * GERARDMER
- (Bureau de saison)
- * GIEN
- * Gisors
- * GIVET
- * GIVORS
- * GOURNAY-EN-BRAY
- * GRANVILLE
- * GRASSE
- * GRAULHET
- * GRAVELINES
- * GRAY
- * GRENOBLE
- * GURANDE
- * GUÈRET
- * GUINGAMP
- * GUISE

- * HAUBOURDIN
- Bureaux annexes
- * "A 122, rue de Paris
- * "H 201, rue de Normandie
- * HAVRE (LE)
- * HENDAYE
- (Bureau de saison)
- * HERICOURT
- * HIRSON
- * HIRSON
- * HONFLEUR
- * HOUILLES
- * HOÛRRES

- * IGINY-SUR-MER
- * ISLE-ADAM (LA)
- * ISLE-SUR-SORGUE
- * ISSOUDUN
- * JARNAC
- * JÈUF-HOMÈCOURT
- * JOIGNY
- * JONZAC
- * JUAN-LES-PINS
- * JUSSEY
- * JUVISY

- * LAGNIEU
- * LAGNY
- * LAIGLE
- * LANDESBART-LOMME
- * LANGON
- * LANGRES
- * LANNION
- * L'AN
- * LAPALISSE
- * LAVAL
- * LAVAUR
- * LAVELANET
- * LENS
- * LIGNAN-CORBIÈRES
- * LIANCOURT
- * LIÈGE
- * LIGNY-EN-BARROIS
- * LILLE

- Annexes : * Fives-Lille
- * La Madeleine
- * Gambetta
- * LILBERS
- * LIMOGES
- * LIMOUX
- * LISIEUX
- * LOCHES
- * LODEVE
- * LONGUEMEAU
- * LONGUYON
- * LONGWY
- * LONS-LE-SAUBIER
- * LOOS-LES-LILLE
- * LORIENT
- * LOUDUN
- * LOUHANS
- * LOURDES
- * LOUVIERS
- * LUNON
- * LUÇON
- * LUXEVILLE
- * LURE
- * LUXEUIL
- * LYON

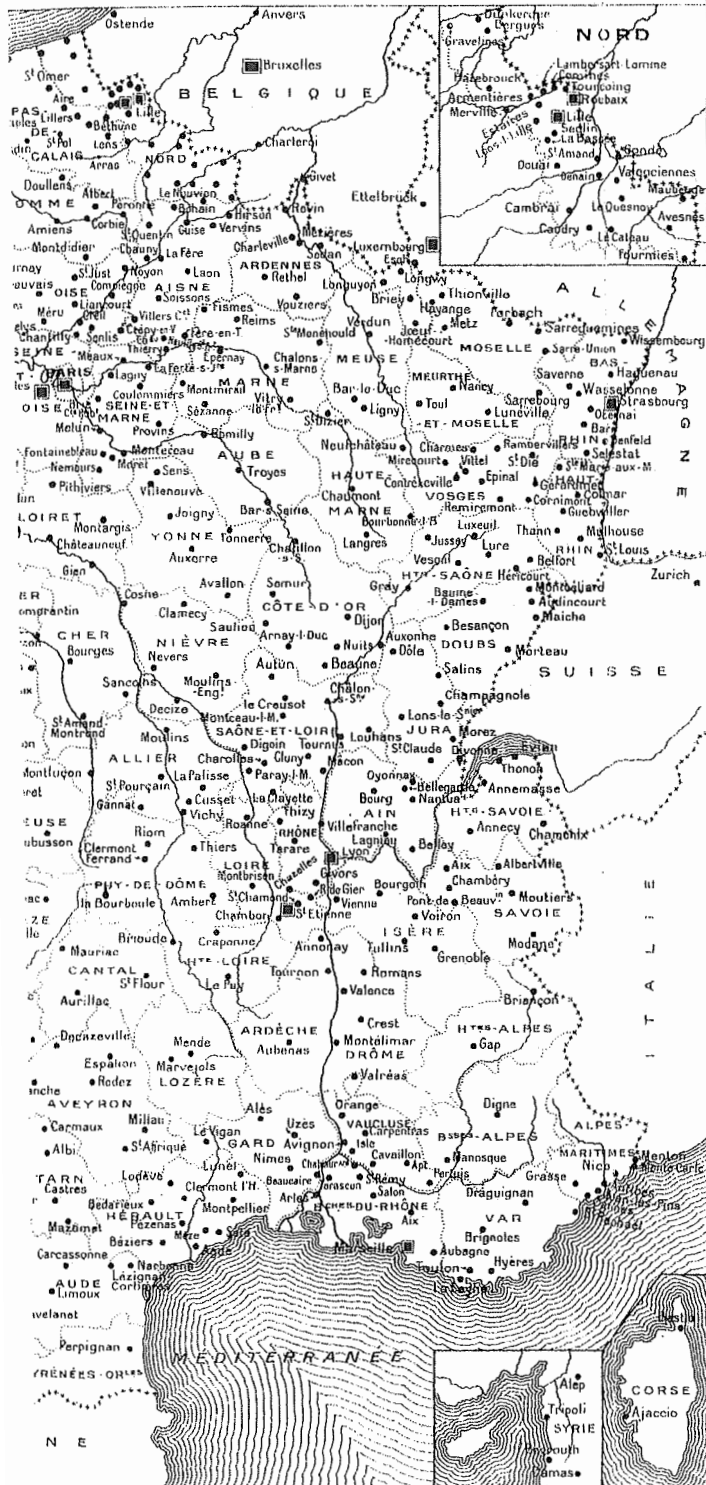
- Annexes : * Monplaisir
- * Perrache
- * La Guillôdière
- * Les Brotteaux
- * Villeurbanne
- * Cours Lafayette
- * Oullins
- * Cours Morand
- * Vaïse
- * Saint-Pons
- * Jean-Macé
- * MACON
- * MAGNY-EN-VEXIN
- * MAIGIE
- * MAÏSONS-LAFFITTE
- * MAÏSON
- * MANOSQUE
- * MANB (LE)



(*) Les agences marquées d'un astérisque sont pourvues d'un coffre-fort.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
 d'Assurances
 boulevard Haussmann PARIS

GUICHETS EN PROVINCE (Suite)



- *MANTES
- *MARMANDE
- *MARSEILLE
 Annexes : *N. Castellane
 *P. Sadi-Carnot
 *Arens
 *Louis-Puget
- MARVEJOLS
- MAUBEUGE
- MAULION
- *MAURIAC
- *MAYENNE
- *MAZAMET
- *MEAUX
- *MELUN
- *MENDE
- *MENTON
- *MÉRIS
- *MÉRIVILLE
- *MEULAN
- *MEYMAC
- *MEZES
- *MEZIERES
- *MILLAU
- *MIRGEOURT
- *MOJANE
- *MOISSAC
- *MONTARGIS
- *FRONTAUBAN
- *REDDON
- *MONTCLAIR
- *MONTBRISON
- *MONTBOUILLON
- *MONT-DE-MARSAN
- *MONTHERI
- *MONTE-CARLO
- *MONTÉLIMAR
- *MONTÉRAAU
- *MONTLUGNON
- *MONTMIRAIL
- *MONTMORILLON
- *MONTPELLIER
- *MONTREUIL-SUR-MER
- *MONTRIHARD
- *MORET-SUR-LOING
- *MOREZ-DU-JURA
- *MORLAIX
- *MORTAGNE
- *MORTEAU
- *MOULINS
- *MOULINS-ENGLIBERT
- *MOUTIERS
- *NANCY
- *NANTERRE
- *NANTES
 Annexes : Dououx
- *NANTY
- *NARBONNE
- *NEMOURS
- *NERAC
- *NEUCHÂTEAU
- *NEUFCHÂTEL-EN-BRAY
- *NEUILLY-SAINTE-FRONT
- *NEVERS
- *NICE
 Annexes : Bellocque
- *NIORT
- *NOGENT-LE-ROTROU
- *NOUËT-DE-THIÉRACHÉ
- *NOYON
- *NUITS-SAINT-GEORGES
- *OLORON-STE-MARIE
- *ORANGE
- *ORLÈANS
- *ORTHEZ
- *OYONNAX
- *PAIMPOL
- *PALAISEAU
- *PAMIERIS
- *PARAY-LE-MONIAL
- *PARTHENAY
- *PAU
- *PERGIGUEUX
- *PERONNE
- *PERPIGNAN
- *PERROS-GUIREC
 (Bureau de saison)
- *PERTUIS
- *PEZENAS
- *PIETHVIERIS
- *PIERREBEL
- *POISSY
- *POITIERS
- *PONS
- *PONT-AUDEMER
- *PONT-DE-BEAUVOISIN
- *PONTIVY
- *PONT-FABE-LAMBOURG
- *PONT-ÉVÉQUE
- *PONTTOISE
- *PORNICHET (Bur. de sals.)
- *POULIGUEN (LE) (B. de s.)
- *PROVINS
- *PUY (LE)
- *QUESNOY (LE)
- *QUIMPER
- *QUIMPERLE
- *RAMBERVILLERS
- *RAMBOUILLET
- *REDDON
- *REMBERT
- *RENNES
- *REIMS
- *REMOLE (LA)
- *RENAULT
- *REVEL
- *REVIN
- *RIEUX
- *RIEUX-DE-GIER
- *ROANNE
- *ROCHEFORT-SUR-MER
- *ROCHELLE (LA)
- *ROCHE-SUR-YON (LA)
- *RODEZ
- *ROMANS
- *ROMILLY-SUR-SEINE
- *ROMORANTIN
- *ROUBAIX
- *ROUEN
 Annexes : Croix
 Watrelles
- *ROUEN
- *ROYAN
- *RUEIL-MALMAISON
- *RUFFEC
- *SABLES-D'OLONNE (LES)
- *SAINT-ÉTIENNE
- *SAINT-AIGNAN
- *ST-AMAND-LES-EAUX
- *ST-AMAND-MONTROND
- *SAINT-BRIEUC
- *SAINT-OMER
- *SAINT-CLAUDE
- *SAINT-DIE
- *SAINT-DIZIER
- *SAINT-ETIENNE
 Annexes : 2 bis, rue Royale
- *SAINT-NICOLAS
- *SAINT-FLOUR
- *SAINT-FOY-La-GRANDE
- *SAINT-GAUDENS
- *ST-GERMAIN-EN-LAYE
- *SAINT-GIRONS
- *ST-HILAIRE-DU-HAROUET
- *SAINT-JEAN-D'ANGELY
- *SAINT-JEAN-DE-LUZ
- *SAINT-JUNYEN
- *ST-JUST-EN-CHAUSSEE
- *SAINT-LO
- *SAINT-MAIXENT-L'ÉCOLE
- *SAINT-MALO
- *SAINT-MENEHOUËL
- *SAINT-NAZAIRE
- *SAINT-OMER
- *ST-PIERRE-SUR-DIVES
- *SAINT-POL-DE-LÉON
- *ST-POL-SUR-TERNOISE
- *ST-POURÇAIN-SUR-BOULE
- *SAINT-QUAT-PORTREUX
 (Bureau de saison)
- *SAINT-QUENTIN
- *TARARE
- *TARBAS
- *TARBES
- *TARRASON
- *THIERS
- *THIZY
- *THONON-LES-BAINS
- *THOUARS
- *TONNERRE
- *TONNERRE
- *TOULON
- *TOULOUSE
 Annexes : Rue Alsace-Lorraine
- *TOURNAI
- *TOURCOING
- *TOURNAI-SUR-RHONE
- *TOURNAI
- *TOURNAI
- *TREPONT (LE)
- *TROUVILLE-SUR-MER
- *TROYES
- *TULLINS
- *TULLINS
- *VALENCE-SUR-RHONE
- *VALENCE-D'AGEN
- *VALENTIGNY
- *VALOGNES
- *VALREAS
- *VANNES
- *VANDOEUVRE
- *VERDUN
- *VERNEUIL-SUR-AVRE
- *VERNON
- *VERMILLES
- *Annexes : 2 bis, rue Royale
- *VERVINS
- *VERVOULX
- *VIERZON
- *VICHY
- *VICHY-BIGORRE
- *VIENNE
- *VIERZON
- *VILLERS (LE)
- *VILLEDEU-LES-POËLES
- *VILLEFRANCHE-DE-ROUERG
- *VILLEFRANCHE-SUB-SAONN
- *VILLEFRANCHE-ST-GEORGES
- *VILLENEUVE-SUR-LOT
- *VILLENEUVE-SUR-YONNE
- *VILLERS-COTTERETS
- *VIMOUTIERS
- *VIRE
- *VITRE
- *VITRY-LE-FRANÇOIS
- *VITTEY
- *VOIRON
- *VOUZIEERS
- *VY-ETOT
- *UZÈS

GUICHETS EN AFRIQUE

- ALGÈRIE
- *ALGER
 Annexes : *A
 *B
- *BOUGIE
- *CONSTANTINE
- *MOSTAGANEM
- *ORAN
- *PHILIPPEVILLE
- *SIDI-BEL-ABBÈS
- TUNISIE
- *TUNIS
- *BOUSSE
- MAROC
- *CASABLANCA
- *FEZ

GUICHETS A L'ÉTRANGER

*LONDRES, 105, Old Broad Street, E. C.;
 Bureau-Annexe : West End, 11, Waterloo-Place S. W. 1.

(*) Les agences marquées d'un astérisque sont pourvues d'un service de coffres-forts.

Par contre, la France a été investie d'unités légères, de bureaux auxiliaires permettant à la banque d'assurer une présence sur une myriade de mini-places, cœurs de petits bassins d'argent vivant au rythme des échanges ruraux. De l'agence de Niort et de son bureau permanent de Saint-Maixent, dépendent ainsi en 1921 neuf bureaux périodiques ouvrant une ou deux jours par semaine ou même seulement les jours de foire. Mais il nous faut avouer qu'une carte de ces bureaux est impossible à établir dans la mesure où leur liste semble aujourd'hui impossible à établir.

Guichets de la Société générale en décembre 1933

	Paris	banlieue	province
Agences	62	29	181
Bureaux permanents (avec ou sans comptabilité)		11	334
Bureaux annexes	2		42
Bureaux périodiques ¹⁴		5	748
Bureaux de saison			11

Nous pouvons seulement préciser que leur nombre a été gonflé de 260 en 1910 et 473 en 1914 à 864 en 1930, leur maximum historique, avant un repli à 746 en 1934. C'est donc un triplement entre 1910 et 1930, presque un doublement entre 1914 et 1930 et en tout cas une augmentation des deux tiers entre 1921 et 1930, en une

DÉPÔTS DE FONDS à Vue et à Échéance
ACHATS et VENTES DE BOURSE
PAIEMENT DE TOUS COUPONS
ET REMBOURSEMENT DE TITRES
PRÊTS SUR TITRES
ESCOMPTE ET ENCAISSEMENT D'EFFETS DE COMMERCE
Gardes de Titres et Objets précieux
Service de Compartiments de Coffres-forts
DÉLIVRANCE IMMÉDIATE
de Bons de la Défense Nationale

BUREAUX AUXILIAIRES :

- A BRIOUX-SUR-BOUTONNE
les Jours de Foire.
- A GELLES-SUR-BELLE
2^e et 4^e Mercredis et Jours de Foire.
- A CHAMPDENIERS
1^{er} et 3^e Samedis.
- A CHEFF-BOUTONNE
2^e et 4^e Samedis.
- A MAUZÉ-SUR-MIGNON
1^{er} et 3^e Mercredis.
- A NELLE
2^e et 4^e Vendredis.
- A SAINT-HILAIRE-LA-PALUD
2^e Mercredi.
- A LA MOTHE-SAINT-HÉRAY
1^{er} et 3^e Jedis.
- A LEZAY
3^e Mardi et Jours de Foire.

Société Générale

Pour favoriser le développement du Commerce et de l'Industrie en France
Société anonyme fondée en 1864. - Capital 500 millions de francs
Siège Social : 29, Boulevard Haussmann, PARIS (IX^e)

AGENCE DE NIORT

11, Avenue de la République (Place de la Brèche)

Bureau permanent à SAINT-MAIXENT
Ouvert tous les jours

Niort, le 7 / 11 1921

décennie, bien que le rythme d'ouverture soit alors moindre (34 par an soit trois par mois tout de même) qu'en 1910-1914 (53 par an); mais ce rythme est malgré tout atteint entre 1921 (524 bureaux) et 1925 (750 bureaux) puisque, pendant ces quatre ans, 56 bureaux sont ouverts par an, soit presque cinq chaque mois, avant un repli à 23 par an dans les années 1925-1930.

Le Crédit lyonnais et la Société générale mobilisent ainsi des investissements légers pour densifier leur réseau. L'on peut dire que les années vingt marquent l'apogée des bureaux périodiques aux points clés des échanges commerciaux et bancaires : gares ferroviaires puis haltes routières quand des réseaux de transports par car se mettent en place ou que des correspondances fer/car se créent; bourgs-marchés animant une



SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE
ET DE L'INDUSTRIE EN FRANCE
Fondée en 1864

SOCIÉTÉ ANONYME

CAPITAL : 500 MILLIONS DE FRANCS

SIÈGE SOCIAL A PARIS

29, Boulevard Haussmann

(IX^e A)

AGENCE DE VALENCE-S-RHONE

23, Boulevard Bancel

Bureaux permanents :

CREST - ROMANS - TOURNON

Bureaux périodiques :

DIE : le Samedi, les 15, fin de mois
et jours de foire

LAMASTRE : le Mardi et jours de foire

ST-PERAY : le Mardi et jours de foire

Compte chèque postal : LYON n° 1950

TÉLÉPHONE 50

Valence-sur-Rhône, le 17 Octobre 1925

Monsieur le Directeur Général

J'ai l'honneur de vous accuser réception de votre lettre du 13 courant par laquelle vous m'annoncez ma nomination au grade de "inspecteur-adjoint".

Je tiens à vous exprimer toute ma reconnaissance et à vous dire combien je suis flatté de la preuve de votre activité et de confiance qui m'est ainsi témoignée.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'assurance de mes sentiments très respectueusement dévoués.

El Passet

« tombée rurale », expression du géographe J. Labasse¹⁵ évoquant la zone des déplacements réguliers de populations rurales autour d'une bourgade ; cités de foires et de marchés, pour l'essentiel.

C. Le Comptoir d'escompte attiré par les bourgades

Fidèle à sa fonction historique de banque d'escompte parisienne, le CNEP a persévéré dans l'équipement des quartiers de la capitale en ouvrant de nouveaux bureaux, comme dans le Sentier (1925) et rue Étienne Marcel-rue du Louvre (1927), reliés à l'agence mère de la place de la Bourse. Des bureaux ouvrent également place Daumesnil (1927), avenue de Friedland (1928), rues Marcadet-Championnet (1929), rues Vaneau-Babylone (1929), place de la Madeleine (1929). Mais cette assise parisienne était déjà solide et la priorité de l'entre-deux-guerres est donnée à la pénétration en banlieue où se déploient à la fois une urbanisation propice à la collecte des dépôts des particuliers et une industrialisation créatrice de liquidités dans les caisses des entreprises.

En outre, l'offre de prestations de gestion de moyens de paiement – assurer la paie des salariés, grouper les effets pour leur traitement et leur encaissement, suivre la trésorerie courante des usines, voire des sièges administratifs – est un complément indispensable aux services bancaires assurés par l'établissement auprès du siège social des firmes qui s'installent en banlieue. Un exemple révélateur en est fourni à l'occasion de l'ouverture d'un bureau à Aulnay-sous-Bois, dans la banlieue nord : « La Compagnie nationale des radiateurs, à Paris, dont l'usine d'Aulnay-sous-Bois prend un développement considérable, est, pour la succursale de la place Opéra, une relation de tout premier ordre : le solde créditeur moyen du compte ressort en effet à 2,4 millions de francs pour les huit premiers mois de 1926 et le montant des remises atteint plus de 86 millions de francs. En vue de conserver la totalité des affaires de cette importante société et pour faciliter les opérations journalières de son usine, il paraît y avoir convenance à créer à Aulnay un bureau »¹⁶. Les sous-agences ou bureaux, hebdomadaires ou bi-hebdomadaires, de Persan-Beaumont, Le Bourget, Argenteuil, Montrouge, Choisy-le-Roi (réouverture après fermeture pendant la guerre) ou Colombes sont ainsi montés dans les années vingt. Un peu plus au large, le CNEP continue à se glisser le long des axes fluviaux ou ferroviaires de la région parisienne pour y capter la clientèle des industriels (Oise) et surtout de l'ensemble agro-alimentaire. D'ailleurs, temporairement, entre 1921 et 1930, une division des agences de grande banlieue est même érigée pour mieux structurer l'offensive en Seine-et-Marne et dans l'Oise, autour des groupes d'agences de Melun – Fontainebleau, Corbeil, Nemours, Meaux (en 1923) – et Pontoise – Beaumont-Persan, Le Raincy, Enghien, Mantes (en 1923)¹⁷.

La stratégie de déploiement en province suit un cheminement logique explicite : après les principales places commerciales et industrielles qui l'avaient attiré depuis le XIX^e siècle, les motivations du CNEP s'affinent. Il détecte les places où des affaires de

change peuvent être trouvées et développe par exemple son local de Monte-Carlo (1924). La satisfaction des besoins de la clientèle touristique le conduit à s'installer à Vittel (1921), Évian (1927) et à Arcachon (1929). La gestion des moyens de paiement l'amène à s'intéresser à des villes pour lesquelles lui sont confiés de gros volumes de « remises », de traites à encaisser : il indique qu'il ouvre une sous-agence au Puy en 1922 pour cette seule raison. Est-ce alors le temps des grosses bourgades ? En tout cas, il semble conduire une stratégie patiente d'installation dans des terres qui ne sont pas marquées par la moyenne-grande industrie et le négoce qui constituaient ses cibles traditionnelles hors de Paris : Sens, Limoux ou Saint-Marcellin sont ainsi des places conquises dans les années vingt. Certes, les régions industrielles accaparent encore son attention : il poursuit son essaimage dans les contrées nordistes (Béthune, Saint-Amand, Saint-Omer, Lens en 1924, Maubeuge en 1928, Péronne) ; il cherche à séduire la clientèle des PMI du piémont pyrénéen et des confins landais (Lannemezan, Tarbes, Saint-Vincent-de-Tyrosse, Hasparren) ; il vient à Joeuf-Homécourt (1921).

Cependant, les nouveaux guichets de Saint-Lô, Lisieux, Quimper, Concarneau, Vannes, Vitry, La Roche-sur-Yon et Fontenay-le-Comte marquent son désir d'être présent dans l'Ouest de la pêche et de la petite industrie. Ceux d'Auch, Cahors, Aurillac, Le Puy, Brive, Montluçon, Bourges, Millau, Rodez lui font planter son enseigne dans les contrées du Massif central ou de son pourtour comme pour y dénicher une clientèle d'appoint, de même que sur les contreforts du Jura à Dôle, Lons-le-Saunier et Saint-Claude. Toute la gamme des sous-agences – nom donné à partir de 1920 aux bureaux journaliers –, bureaux hebdomadaires, bi-hebdomadaires, estivaux et pied-à-terre est là aussi déployée pour compléter ces agences par un réseau ramifié d'antennes légères et afin de mesurer les frais au plus juste. Plus finement encore, l'on peut saisir sa persévérance à s'enraciner dans certains territoires : de Bordeaux, il glisse ainsi en amont le long de la Garonne à La Réole, à Langon, à Cadillac et à Monségur : ces clientèles du vin, des foires et marchés, d'un secteur agro-alimentaire diffus viennent en fait, pour un coût minime, consolider l'assise de l'agence bordelaise, qui poursuit elle aussi sa dotation en bureaux de quartier (près du grand marché de gros alimentaire des Capucins, en 1925).

Pas plus que chez ses deux consœurs, le CNEP n'a eu recours à la croissance externe pour développer son réseau : ni le Crédit lyonnais, ni la Société générale, ni le CNEP n'achète de banque provinciale dans cet entre-deux-guerres. Le CNEP s'est contenté de l'achat d'une banque locale, Dufau, à Oloron-Sainte-Marie, en septembre 1917, et, après cette date, ses seuls contacts avec d'autres établissements a consisté à leur acheter des locaux qu'ils libéraient, comme à Vernon où la sous-agence créée en 1930 récupère le guichet du Crédit rouennais en faillite ou à Rive-de-Gier où la sous-agence déménage dans le local repris à la Banque du Dauphiné, avant que, à Saint-Étienne, l'agence ne soit elle aussi transférée dans les locaux de l'agence de la banque locale Boissieu en 1935, tandis que, à Dreux, l'installation en 1933 bénéficie du local d'une banque inconnue, Frents Brosset, en liquidation.

D. Un trio dynamique adapté à la configuration du pays

Finalement, le CNEP a lui aussi élargi sensiblement son réseau de collecte de dépôts : de 285 sièges (dont 22 périodiques) en 1913, celui-ci s'est hissé à 554 guichets (dont 210 périodiques) en 1930, soit presque un doublement. Mais cet effort est nettement insuffisant pour permettre à la banque de résister à la chevauchée de ses deux consœurs, puisque le Crédit lyonnais et la Société générale (avec la Sogenal) terminent tous deux cette période avec un équipement de 1 450 bureaux environ : le Comptoir pèse dorénavant les deux cinquièmes de chacun d'entre eux. Au sein des 3 520 sièges possédés par ces trois maisons (globalement), la Société générale représente 43 %, le Crédit lyonnais 41 % et le CNEP 16 %.

Au-delà de ces chiffres, l'on peut penser que les grandes banques de dépôts ont achevé dans les années vingt de pénétrer les grandes villes, grâce à leurs bureaux de quartier – à Paris, mais aussi à Marseille, à Bordeaux, à Lyon, etc., ville où le Crédit lyonnais dispose par exemple en 1929 de dix bureaux de quartier et la Société générale de onze bureaux de quartier –, les villes moyennes et les bourgades importantes de province et persévéré dans leur établissement dans les cités de banlieue en essor : la France urbaine, industrielle et commerciale, est désormais couverte par un maillage fin, en aboutissement de la seconde révolution bancaire. Plus encore, c'est la France rurale qui est drainée dorénavant en profondeur par la multiplication des bureaux périodiques : la banque de dépôts des années vingt s'adapte à la configuration sociologique, démographique et géographique du pays, puisque la population rurale représente encore une moitié de l'ensemble et que la population agricole pèse entre un quart et un tiers des actifs.

Tandis que ses caisses locales continuent l'édification de la pyramide du Crédit agricole, les grandes banques de dépôts achèvent quant à elle la conquête des bourgades et petites villes ; ainsi, de l'agence d'Évreux, la Société générale rayonne sur les bourgades de Conches, Le Neubourg et Pacy-sur-Eure. Ces bureaux intermittents deviennent, pour un quart de siècle, des interlocuteurs privilégiés des bourgeoisies rurales, qu'elles soient issues du monde des « propriétaires », « capitalistes » ou « rentiers », ou qu'elles soient alimentées par les paysanneries aisées et par les professions libérales ou commerciales qui constituent l'ossature de l'épargne rurale. Si l'on considère le pôle de Mâcon, érigé en clé de voûte de l'édifice de guichets au sud de la Saône-et-Loire et dans l'Ain, régions où s'entremêlent la France des villes moyennes et celle des campagnes, l'on peut apprécier la structure dualiste du système bancaire : en 1929, le Crédit lyonnais s'y montre offensif, car son agence de Mâcon supervise les bureaux permanents de Paray-le-Monial et Bourg, Oyonnax et Nantua, qui gèrent eux-mêmes onze bureaux périodiques ; la Société générale a défini une zone de rayonnement autour de Mâcon, avec une agence à Mâcon (dès 1872), supervisant celles de Cluny, Tournus, Oyonnax et Bourg-en-Bresse, épaulées par plusieurs bureaux périodiques.

Société Générale

POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE
& DE L'INDUSTRIE EN FRANCE

SOCIÉTÉ ANONYME FONDÉE EN 1864

CAPITAL: 500 MILLIONS DE FRANCS

SIÈGE SOCIAL À PARIS

29. Boulevard Haussmann

AGENCE DE MACON

25. Rue de la Barre 25

BUREAUX PERMANENTS
TOURNUS & CLUNY

BUREAUX ANNEXES:

PONT-DE-VAUX ouvert le mercredi
THOISSEY ouvert les mardis et vendredis
et les 15 et fin de mois
ROMANÈCHE ouvert le mercredi
PONT-DE-VEYLE ouvert le lundi
S'ENGOUX-LE-NATIONAL ouvert le mardi
TRAMAYES vendredi et foires

↑
Téléphone 0-58

Macon, le 1^{er} Dec 1921

Monsieur Georges Basset
Employé à la Société Générale
à Monsieur le Directeur.

Monsieur le Directeur,

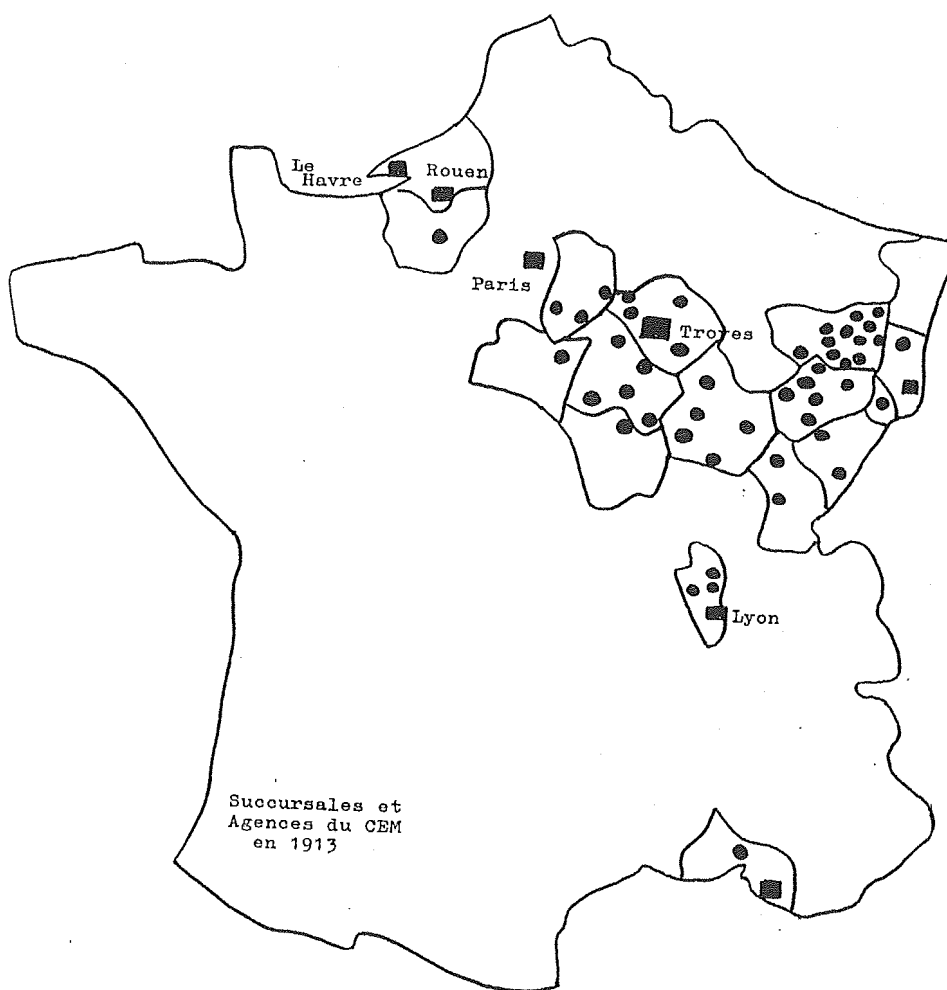
Entré à la Société Générale à Macon, dès ma
démobilisation, c'est à dire depuis près de deux ans, j'ai

2. Les autres grandes banques de dépôts à l'assaut des grands établissements de crédit?

La consolidation de l'assise géographique et sociologique des trois grands établissements de crédit leur permet en tout cas de faire face avec une sérénité retrouvée – après l'émoi du Crédit lyonnais dans l'immédiat après-guerre – à la confrontation avec les autres grandes banques de dépôts qui effectuent une percée percutante dans les années 1920. Trois stratégies sont d'ailleurs conduites en parallèle qui prouvent que la profession bancaire dispose d'une bonne marge de manœuvre dans la construction de ses choix décisionnels.

A. Un caméléon : la Banque nationale de crédit

Fruit en 1913 des amours de la banque alsacienne Comptoir d'escompte de Mulhouse (CEM) avec la « France de l'intérieur », la BNC hérite d'un réseau encore modeste, puisqu'inférieur à une soixantaine d'agences (55 hors Alsace). Le Comptoir d'escompte de Mulhouse avait développé une stratégie d'expansion cohérente, avec deux axes essentiels, qui constituent l'ossature de la BNC au tournant des années vingt : le premier relie l'Alsace aux places industrielles et commerciales qui entretiennent une collaboration assidue avec le bastion textile haut-rhinois ou qui conduisent des activités similaires ou complémentaires aux siennes : des guichets ont été ouverts dans les



BANQUE NATIONALE DE CRÉDIT

SOCIÉTÉ ANONYME EN FORMATION — CAPITAL : 100 MILLIONS DE FRANCS

SIÈGE SOCIAL : 20, Rue Le Peletier — PARIS

Souscription à 200.000 Actions de Fr. 500 chacune

LIBÉRÉES DU QUART

PRIX D'ÉMISSION : FR. 625

sur lesquels sont appelés le premier quart, soit . . . Fr. **125**

et la prime, soit **125**

Ensemble. Fr. **250**

PAYABLES EN SOUSCRIVANT

Chaque souscription à 3 actions donne droit à l'attribution d'une part de fondateur jouissant des avantages énumérés ci-contre.

Sous déduction des frais d'émission, de constitution, etc., la prime sera portée à divers comptes de réserve et constitue ainsi en quelque sorte une addition au capital.

A TITRE IRRÉDUCTIBLE. — La souscription est ouverte aux actionnaires du Comptoir d'Escompte de Mulhouse dans la proportion de **trois** actions de la Banque Nationale de Crédit, pour **une** action du Comptoir d'Escompte de Mulhouse.

A TITRE RÉDUCTIBLE. — La souscription est ouverte au public. Les souscripteurs à titre irréductible pourront également souscrire à titre réductible après exercice de leur droit.

Sur les 200.000 actions émises, 92.000 ont été prises ferme et exclues de la souscription.

En raison de l'avantage représenté par l'attribution de la part de fondateur, attribution qui s'applique aussi bien aux souscriptions réductibles qu'aux souscriptions irréductibles, les souscriptions ne seront reçues que par 3 et multiples de 3 (6, 9, 12, 15, etc.).

La Souscription est ouverte dès maintenant et sera close le Jeudi 5 Juin 1913

au **COMPTOIR D'ESCOMPTE DE MULHOUSE**, 20, rue Le Peletier, Paris;
dans ses Succursales, Agences et Bureaux, en France; — en ALSACE,
au Siège Social, à MULHOUSE et à COLMAR; — en SUISSE, au Comptoir
d'Escompte de Mulhouse, à ZÜRICH;

à la **BANQUE FRANÇAISE POUR LE COMMERCE & L'INDUSTRIE**,
9, rue Boudreau, Paris;

Et chez MM. les Correspondants du Comptoir d'Escompte de Mulhouse et de la Banque Française pour le Commerce et l'Industrie.

**Si les souscriptions à titre réductible dépassent le nombre de titres disponibles,
il SERA FAIT UNE RÉPARTITION proportionnelle.**

La Notice a été publiée au Bulletin des Annonces légales obligatoires à la charge des Sociétés Financières, du 19 mai 1913.

NOTICE

Objet de la Société.

La **BANQUE NATIONALE DE CRÉDIT**, Société anonyme actuellement en formation au capital de 100 millions de francs, a pour objet de faire, en France et à l'étranger, toutes opérations de banque, d'escompte, de crédit ou de commission; toutes souscriptions, soumissions et émissions et généralement toutes les opérations sans exception, financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières qui pourront en être la conséquence.

Elle pourra également faire pour elle-même, pour compte de tiers ou en participation, en France et à l'étranger, notamment sous forme de fondation de Sociétés, toutes opérations et entreprises pouvant concerner l'industrie, le commerce ou la banque ou s'y rattachant directement ou indirectement.

Dès ses débuts, par la reprise qu'elle va faire du réseau des succursales, agences et bureaux en France du Comptoir d'Escompte de Mulhouse, elle possédera, avec près de 90 guichets, un champ d'exploitation extrêmement important et en plein rendement.

Le succès de ses opérations paraît donc d'ores et déjà assuré et les développements ultérieurs qu'elle est en droit d'envisager dès maintenant lui permettent de bien augurer de l'avenir.

Apports reçus par la Société.

La **Banque Nationale de Crédit**, dès sa constitution, reçoit à titre d'apports l'organisation, la clientèle et l'achalandage des succursales, agences et bureaux en France, du Comptoir d'Escompte de Mulhouse.

Sur les 150.000 parts de fondateur qu'elle va créer, 83.334 parts constituent la seule rémunération de l'apport qu'elle reçoit; les 66.666 parts de surplus sont réservées aux souscripteurs d'origine des 200.000 actions de la **Banque Nationale de Crédit** qui seront **toutes souscrites en numéraire**.

Après première attribution d'un dividende de 4 % au capital versé, les parts de fondateur auront droit à 35 % des bénéfices nets réalisés par la **Banque Nationale de Crédit**.

Pour ne pas entraver les développements ultérieurs de la **Banque Nationale de Crédit**, les parts ne pourront jamais recevoir un dividende supérieur à 11 francs. En outre, la **Banque Nationale de Crédit** se réserve la faculté de racheter à tous moments, soit en totalité soit en partie, les susdites parts de fondateur, au prix maximum de 150 francs l'une.

Ces dispositions sont statutaires.

A titre exceptionnel, le premier exercice de la **Banque Nationale de Crédit** n'aura qu'une durée de six mois et prendra fin le 31 décembre 1913.

Succursales, Agences et Bureaux exploités par la BANQUE NATIONALE DE CRÉDIT

DÈS SA CONSTITUTION

SIÈGE SOCIAL : 20, rue Le Peletier — PARIS

SUCCURSALES :

BELFORT
BESANÇON
DIJON
LE HAVRE
LURE

LYON
MARSEILLE
ORLÉANS
PLOMBIÈRES-LES-BAINS
REMIREMONT

ROUEN
SAINT-DIÉ
TROYES

AGENCES :

ARCIS-SUR-AUBE
AUXERRE
AVALLON
BAINS-LES-BAINS
BAR-SUR-SEINE
BEAUNE
BELLEVILLE-SUR-SAONE
BRUYÈRES
CHATILLON-SUR-SEINE
CLAMECY
CORNIMONT
DOLE
ÉVREUX
FONTAINEBLEAU

FRAIZE
GÉRARDMER
JUSSEY
LE THILLOT
LONS-LE-SAUNIER
LUXEUIL
MONTARGIS
MONTEREAU
NOGENT-SUR-SEINE
PONTARLIER
POUILLY-EN-AUXOIS
PROVINS
RAON-L'ÉTAPE
ROMILLY-SUR-SEINE

SAINT-LOUP
SALON
SAINT-FARGEAU
SAINT-FLORENTIN
SEMUR
SENONES
SENS
THIZY
TONNERRE
VAL D'AJOL
VESOUL
VILLEFRANCHE
XERTIGNY

BUREAUX :

AIX-EN-OTHE
BLÉNEAU
BRAY-SUR-SEINE
BRIENNE-LÉ-CHATEAU
CHARNY
CORBIGNY
COURTENAY
DONNEMARIE-EN-MONTOIS
ÉGREVILLE
ERVY
FAUCOGNEY
LAIGNES

LES LAUMES
LORMES
MAILLY-LE-CAMP
MALESHERBES
MIGENNES-LA-ROCHE
NANGIS
NOYERS
PRÉCY-SOUS-THIL
PRÉMERY
PUISEAUX
RAMERUPT
RECEY-SUR-OURCE

RUPT-SUR-MOSELLE
SAINT-AMOUR
SAULIEU
SEZANNE
TOUCY
VAGNEY
VILLENAXE-LA-GRANDE
VILLENUEVE-LA-GUYARD
VILLENUEVE-L'ARCHEVÊQUE
VILLENUEVE-SUR-YONNE

Vosges textiles, sur le versant français, dans la Champagne textile (Troyes, Reims), à Paris, et en Normandie textile (Rouen), puis, en amont du processus, au Havre, cité du négoce d'importation cotonnier. Le second axe s'appuie sur les similitudes (textile et mécanique lyonnaises) et sur les circuits d'exportation, par Lyon et surtout Marseille. A sa naissance, la BNC est encore une banque de l'Est et du Centre-Est, avec deux ramifications dans les vallées de la Seine et du Rhône, mais elle ne peut prétendre être véritablement une « banque nationale ».

Toute son histoire des années vingt est une bataille pour acquérir cette dimension, avec les méthodes combatives que nous avons analysées dans la partie précédente. « Continuant avec méthode notre politique d'extension [...], le moment nous a paru opportun pour compléter notre réseau de succursales et agences en préparant, dans les grandes villes de France où nous ne sommes pas encore installés, l'ouverture de nouveaux sièges »¹⁸ : comme au Crédit lyonnais, une stratégie est explicitée, ce qui est plutôt rare dans nos sources... Une course aux guichets est donc lancée, mais dans le seul but de combler les lacunes énormes du réseau face aux positions déjà acquises par les grands établissements de crédit : le Grand Ouest, le Nord, le Sud-Est restent pratiquement vierges !

a. La croissance externe

Pressée par son ardente impatience, la BNC décide, dès sa création¹⁹, une tactique qui tranche complètement avec celle des trois grands établissements de crédit ; elle tente une croissance externe vigoureuse en essayant de racheter un maximum de banques locales, départementales ou pluridépartementales, car cela lui permet de brûler les étapes : « Il semble que nous nous trouvions en présence d'une occasion unique d'augmenter notre rayon d'exploitation, en annexant [...] des affaires toutes montées, avec leur personnel, leur clientèle, leurs installations, notamment les installations de coffres-forts »²⁰. Des négociations sont conduites à un rythme soutenu dans toutes les régions où des établissements semblent des cibles intéressantes et disponibles.

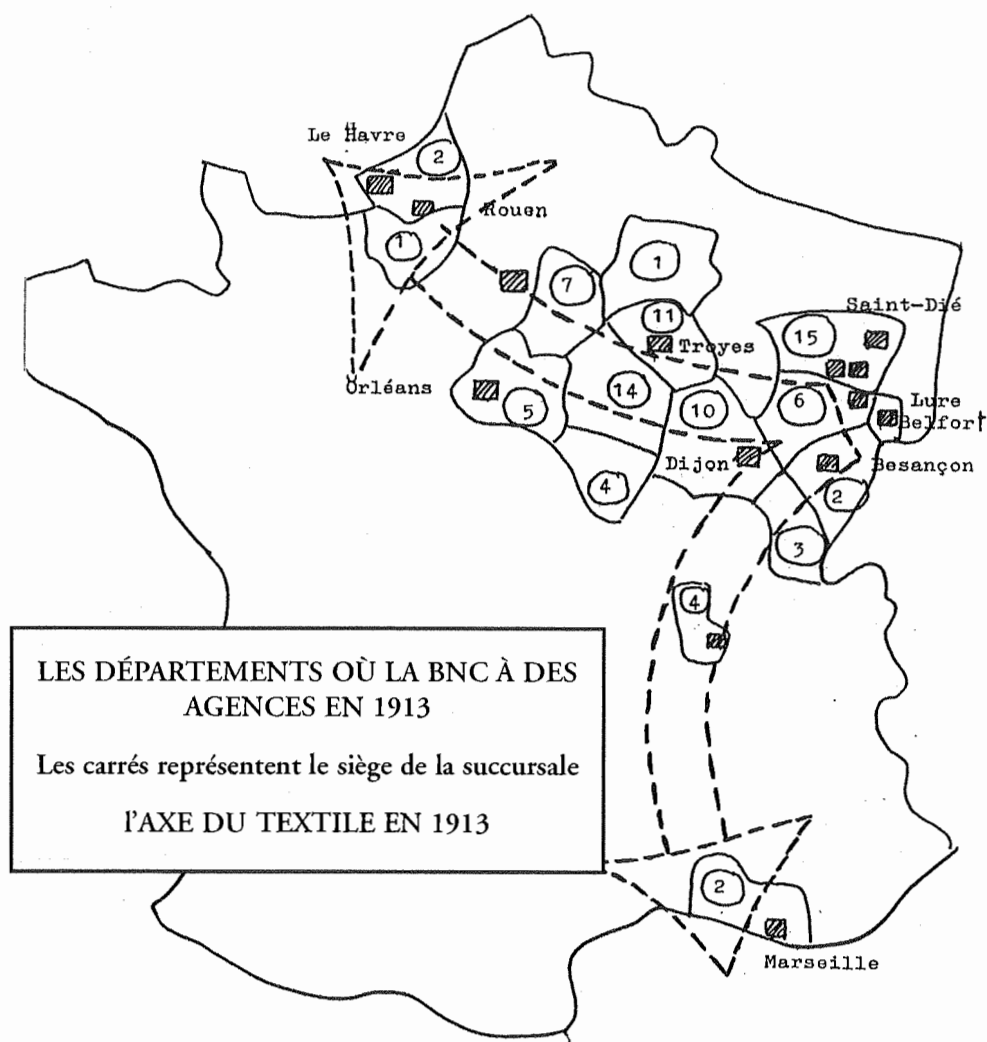
La BNC doit d'abord convaincre les propriétaires de lui céder leur maison, ce qui n'est pas simple en raison de leur attachement sentimental à leur banque ; elle doit ensuite préserver le fonds de commerce de la firme rachetée, persuader ses clients de transférer leur fidélité à l'agence d'un établissement parisien et l'équipe dirigeante de se maintenir en place. L'intensité de la concurrence conduit en 1919 les frères Soubeyran à vendre leur maison de Valence créée en 1904 ; des difficultés bilantielles peuvent conduire des sociétés à la vente, comme pour la Banque de Nancy en 1919 ; le meilleur achat, juste avant notre période, a été celui du Crédit du Sud-Ouest, banque bordelaise d'excellent aloi, issue de la maison Samazeuilh, proche des milieux d'affaires de la place depuis sa création au début de la seconde décennie du XIX^e siècle : en difficulté suite à une mauvaise gestion finale, cette

banque était d'emblée l'assise de la BNC en Gironde²¹. Des échecs sont toutefois rencontrés, comme lorsque le Crédit du Rhône et du Sud-Est et le Crédit de l'Ouest sont acquis en 1917, puis doivent être revendus en 1924 parce que leur équipe dirigeante a fait sécession et que les milieux d'affaires proches de ces banques préfèrent leur construire une indépendance plus propice à leurs désirs. De même, elle revend à la même époque ses actions minoritaires de la Banque de Savoie; enfin, elle ne parvient pas en 1924 à convaincre les dirigeants de la firme bas-normande Leherpeur, Sadot, Cornette & Cie (Comptoir d'escompte de l'Ouest) de la rejoindre alors qu'elle pensait que leurs graves difficultés financières ne leur permettraient pas de sauvegarder leur indépendance, tout comme, au même moment, en 1924-1925, ses contacts avec la Société Saint-Quentinoise de crédit n'aboutissent pas.

Finalement, la stratégie de la BNC est couronnée d'un succès certain puisqu'elle a pu acquérir 32 banques provinciales dont 20 pendant les années 1919-1929, juste avant l'achat ultime de la maison fondatrice elle-même, le CEM, en mai 1930. Sous l'effet de la concurrence des grands établissements de crédit, du CCF qui vient de reprendre la Banque de Mulhouse²², ou de la Sogenal, ainsi que des prodromes de la crise textile, le CEM finit par se rallier à la solution de l'intégration : « Il était tout naturel, maintenant que les Vosges ne constituent plus une barrière politique entre l'Alsace et la Mère Patrie, de rétablir l'unité qui existait avant 1913 et de ressouder les anciens tronçons du CEM, en nous rattachant à la BNC qui, depuis notre séparation, a rayonné sur la France entière »²³, et achève ainsi son déploiement en implantant son enseigne en Alsace, avec d'autant plus d'intérêt que le CEM lui procure d'un coup ses 57 guichets alsaciens et lorrains et fait d'elle dans cette contrée une rivale solide de la Société générale (par Sogenal interposée), du CCF et du CIC (par Société alsacienne de CIC interposée).

b. La croissance du réseau de la BNC

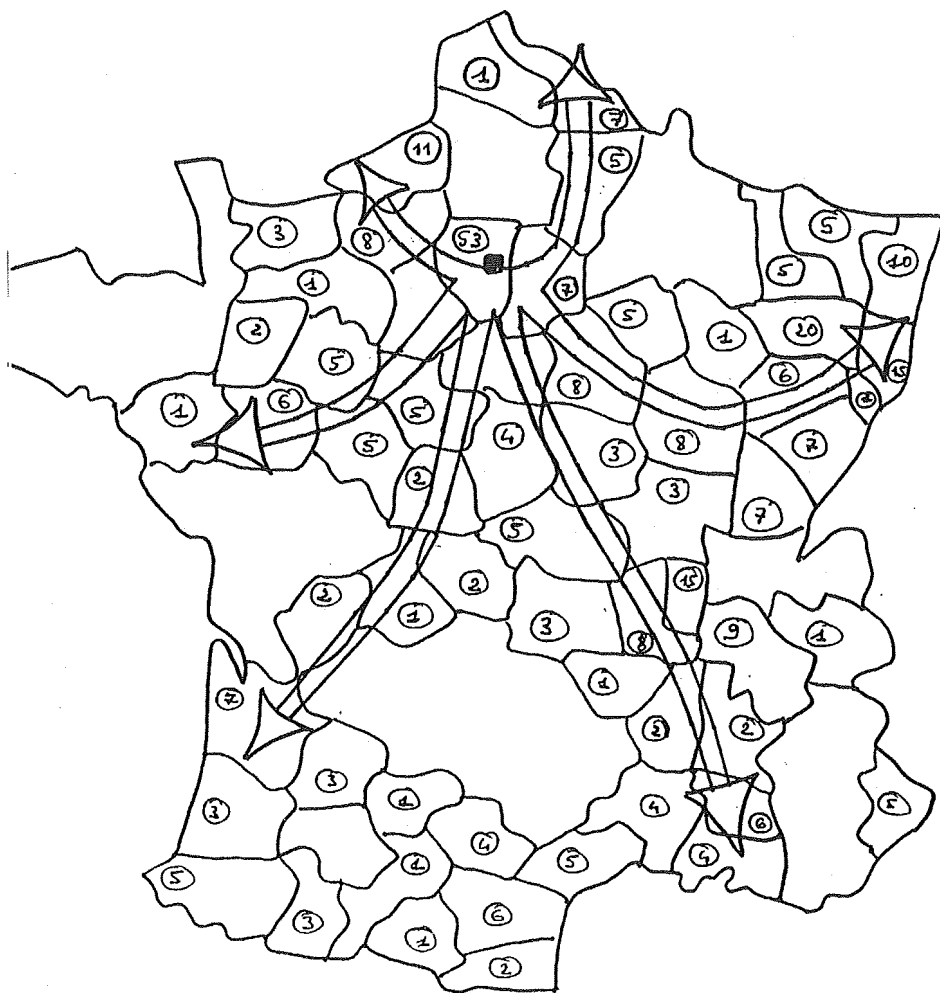
La percée de la BNC a déjà été vigoureuse entre 1913 et 1918 : disposant de 55 sièges permanents et de 89 guichets au total en 1913, elle en possédait déjà 125 en 1918; mais le mouvement est amplifié au tournant des années vingt; pour la seule année 1919, par exemple, 60 guichets sont ouverts dont 30 permanents et 30 périodiques, soit cinq par mois. Entre 1919 et 1922, le réseau enfle de 276 guichets à 443 : 188 agences, 23 bureaux de quartier à Paris et banlieue, le siège social et 231 bureaux hebdomadaires. Partie de plus bas, la BNC fait quadrupler son équipement entre 1919 et 1930 alors que celui du Crédit lyonnais double. Finalement, cette croissance permet de bâtir un réseau qui transforme la BNC en un véritable établissement de crédit national puisqu'il regroupe en 1930, après l'intégration des 85 guichets apportés par le CEM, un ensemble de 751 guichets : 388 permanents et 363 périodiques.



Réseaux de guichets

	du CEM en 1912	de la BNC		
		juin 1913	1922	1929
Guichets à Paris et banlieue	1	1	24	46
Bureaux permanents en province	55	54	188	314
Bureaux périodiques	29	34	231	336
Total	85	89	443	696

Départements ou la Banque nationale de crédit est représentée par une succursale ou une agence en 1930



La jeune banque pèse alors la moitié du Crédit lyonnais ou de la Société générale, tant par le nombre de guichets que par celui des clients (250 000 en 1930), ce qui constitue une belle réussite puisque cet investissement a été réalisé en une vingtaine d'années alors que ses deux consœurs bénéficient d'un demi-siècle d'existence. La collecte de ses dépôts a acquis une dimension véritablement nationale, bien que la présence de la banque dans le Nord et la Picardie semble encore limitée (2,8 % de sa collecte) par rapport au groupe du Sud-Est (14,7 %) et de l'Est (18,5 %).

Dans ces contrées orientales, par exemple, la succursale de Troyes peut faire figure de véritable banque du cru car elle entretient les traditions héritées de la banque locale Buxtorf-Koechlin que le CEM avait achetée en 1903 et, surtout, la firme en fait en décembre 1925 le pivot de son rayonnement dans la région : la succursale de Troyes supervise en effet désormais 55 guichets dans l'Aube, la Côte-d'Or, la Marne, la Seine-et-Marne et l'Yonne, avec 18 agences et 37 bureaux périodiques, ce qui permet de renforcer la cohésion et la position concurrentielle de ce pan de réseau. À l'inverse, l'Ouest, le Massif central et le Grand Sud-Ouest ne constituent pas des places fortes de la BNC ; le maillage y est fort lâche, la densité des agences faible. En 1930, la succursale de Bordeaux couvre les cinq départements de la Gironde, de la Charente, de la Charente-Maritime, du Lot-et-Garonne et de la Dordogne avec seulement neuf agences ; celle de Bayonne couvre les trois départements des Pyrénées-Atlantiques, des Hautes-Pyrénées et des Landes avec douze agences ; des lacunes nombreuses subsistent comme si, dans plusieurs régions, la construction du réseau restait encore inachevée, certainement, ici ou là, comme dans le Nord, dans l'attente éventuelle, mais jusqu'alors déçue, de l'achat d'une banque provinciale. Toutefois, la concentration de la richesse française et la configuration de la collecte, marquée par un poids déterminant de la banque d'entreprise, expliquent la part importante de la région parisienne (la moitié).

Grâce à cet équipement, la BNC a pu bousculer quelque peu l'assise des grands établissements de crédit puisque la masse des dépôts qu'elle draine représente la moitié de celle du Crédit lyonnais dès 1919-1920 au lieu d'un septième en 1915 et de trois dixièmes en 1918. Le freinage d'une croissance à-tout-va qui, par l'octroi de conditions très favorables aux clients, se révèle néfaste aux résultats bénéficiaires explique certainement la stabilisation de ce rapport entre 1919 et 1922 ; le regain de la combativité du Crédit lyonnais est la cause du repli de ce ratio de 48 à 43 % entre 1922 et 1929 : le grand établissement de crédit a contenu la poussée de cette rivale.

B. La stratégie de retenue du CCF

Comme la BNC, le CCF rêve de gravir les marches par sauts rapides et favorise l'achat de banques déjà en place qui lui permettrait de disposer aussitôt de blocs de guichets et de clientèle appréciables. L'acquisition de la maison de banque lyonnaise Aynard et celle de la Caisse de crédit, à Nice, en 1916 prélude à la transformation de la Banque suisse et française en CCF en 1917, et enfin, en 1918, de la Banque de Bordeaux, l'ex-De Trincaud-Latour-Soula, intégrée au 1^{er} janvier 1929, en sont la preuve : d'emblée, cette dernière lui procure seize sièges dans l'Ouest garonnais et ses marges. Le CCF poursuit modestement cette tactique en reprenant la petite maison F. de Colombier à Marseille en 1919 et le modeste Crédit mobilier de Cannes en 1920 ; ses pourparlers pour reprendre le Crédit havrais échouent en 1926 tant la situation financière de cette maison semble mauvaise, avant que les contacts pris avec la banque Gommès, de Bayonne, soient eux aussi suspendus en 1928.

Puis, en novembre 1928, il presse le pas et acquiert la Banque de Mulhouse, qu'il intègre dans son réseau au 1^{er} janvier 1929 : d'un coup, il se dote de succursales à Mulhouse, Belfort, Colmar, Épinal, Montbéliard et Strasbourg, auxquelles il ajoute en 1930 des agences à Delle, Remiremont, Lure et Munster, complétées par nombre de bureaux périodiques. Malgré quelques déboires, puisque des dirigeants alsaciens le quittent ici ou là avec une partie de la clientèle, il effectue ainsi une percée décisive dans l'Est industriel, en conformité avec sa stratégie privilégiant la banque d'entreprise. Mais la Banque de Mulhouse lui transmet aussi une succursale au Havre, où il s'installe enfin en janvier 1929, et une nouvelle succursale à Paris.

Ce choix explique la modération de l'investissement effectué par la banque qui a renoncé explicitement à une croissance à-tout-va qu'elle juge vaine ou qu'elle laisse à sa consœur la BNC : « Depuis plusieurs années, nous n'avons pas voulu en augmenter le nombre [des guichets], désirant nous appliquer tout d'abord à perfectionner l'organisation et la coordination des services de tous nos sièges dont le rendement se trouve ainsi sensiblement amélioré. » Parce que, contrairement à la BNC, le CCF ne souhaite pas devenir un « grand établissement de crédit » polyvalent et massif et donc rassembler une large clientèle de particuliers qui lui permettrait de disposer d'une capacité de placement de titres autonome, au même niveau que les trois grands, il peut se contenter d'agences clés qui lui ouvrent les coffres des gros clients, les sociétés elles-mêmes et leurs liquidités, leurs propriétaires ou dirigeants, et leur patrimoine.

Le réseau du CCF est par conséquent fort déséquilibré. En effet, des zones sont couvertes de guichets avec une densité certaine, alors que, dans le reste du pays, la banque se contente de sièges isolés mais dotés d'un large rayonnement. À Paris, le CCF dispose ainsi de bureaux de quartier ; de la succursale de Bordeaux héritée de la Banque de Bordeaux partent des liens avec, en 1931, 106 bureaux périodiques dans le Grand Sud-Ouest atlantique, au sein du « groupe régional » que les Bordelais ont patiemment constitué ; la région méditerranéenne (Marseille, Cannes, Nice, Antibes, Draguignan, Juan-les-Pins) attire le CCF, peut-être à cause, pour certaines stations, de sa clientèle dorée. Par contre, de grandes places restent délaissées, comme celle du Havre (jusqu'en janvier 1929), et les contrées nordistes semblent bien vides de guichets, si l'on excepte la succursale de Lille ouverte en 1909 et rouverte en 1919, avec une agence à Tourcoing : ce n'est qu'en 1920 que le CCF se fixe à Roubaix, en 1927 à Armentières.

La retenue de la direction et une politique de maîtrise des coûts drastique empêchent donc cette firme de se lancer dans une compétition jugée stérile avec les trois grands établissements de crédit et avec la BNC. Sauf à Paris, dans le Sud-Ouest atlantique et en Alsace, elle ne se présente guère comme une « banque à guichets » désireuse de prospecter l'ensemble de la clientèle moyenne bourgeoise. Elle entend ainsi jouer dans une autre catégorie que ces quatre consœurs, ce qui confirme l'autonomie de stratégies bancaires dénuées de tout panurgisme.

C. La stratégie fédérale

Si la BNC et le CCF achètent des banques provinciales, ils les intègrent immédiatement dans leur réseau et sous leur enseigne : à Bordeaux, le Crédit du Sud-Ouest (ex-Samazeuilh) et la Banque de Bordeaux (ex-De Trincaud Latour-Soula) disparaissent ainsi aussitôt. Par contre, des établissements ont préféré sauvegarder des entités provinciales tout en renforçant leurs liens avec elles, ce qui a débouché sur une structure décentralisée et quasi fédérale, voire même confédérale.

a. L'échec du Crédit français

Paradoxalement, l'un des principaux concepteurs de la stratégie de déploiement provincial par le relais de banques régionales ou locales, le Crédit français, s'enlise trop vite et disparaît de notre histoire – avant une éphémère renaissance après la Seconde Guerre mondiale. Fondé dans des circonstances encore inconnues²⁴ en 1911 - avec le parrainage de Doumer -, il conçoit d'emblée une stratégie d'insertion sur les grandes places par l'achat ou le parrainage de banques provinciales.

C'est ainsi qu'il appuie la Banque de Savoie lors de sa création en 1912, en garantissant l'émission de son capital et en y envoyant deux administrateurs ; il soutient le Crédit de l'Ouest dans sa mutation vers le statut de banque pluridépartementale ; à Nantes, il patronne la transformation de la maison familiale Jules Rousselot en Crédit nantais et en société anonyme en janvier-mai 1912 ; Loste, son vice-président et administrateur délégué, devient administrateur du Crédit nantais en 1914. Le Crédit français intervient également à Bordeaux en 1913 quand il y aide la banque Samazeuilh à surmonter sa crise financière et en fait le Crédit du Sud-Ouest ; à Lyon, avec le Crédit du Rhône & du Sud-Est, il apparaît là aussi comme un partenaire proche des milieux d'affaires locaux et respectueux de leur désir d'autonomie ; à Blois, il a épaulé la Banque du Loir-et-Cher quand, en 1913, elle est devenue le Crédit du Centre (avec 27 guichets) et y a pris la moitié des 5 millions de capital. En outre, en direct, il dispose de quelques guichets à Paris et dans le Nord, où il a pris la suite de la Banque du Nord & des Flandres, à Lille, vers 1920. Un groupe confédéral s'esquisse ainsi durant la guerre, fort de 46 guichets au total, et semble prêt, au tournant des années vingt, à profiter des incertitudes pesant sur nombre de banques locales ou départementales pour constituer un ensemble national ramifié.

Or, pour des raisons tout aussi inconnues que les circonstances de sa fondation, le Crédit français choisit de bouleverser la mise en œuvre de sa stratégie. Soudain, entre 1917 et 1922, il cède la plus grande partie des actifs acquis depuis sa création, bien que l'on ne discerne aucun signe de difficultés financières. La négociation avec la jeune BNC débouche dès 1917 sur la cession en bloc des participations dans les cinq firmes provinciales, avant que la Banque de Savoie (presque aussitôt), le Crédit du Rhône (dès 1924) et le Crédit de l'Ouest (dès 1924) conquièrent rapidement leur indépendance vis-à-vis de

la BNC, tandis que le Crédit nantais a su récupérer dès 1918-1919 son entière autonomie. Une hypothèse permettrait d'expliquer cette rupture : ce serait l'entrée du Crédit français dans la Banque privée qui aurait requis la mobilisation de ses disponibilités et donc la cession des participations dans des banques plus petites, par le simple jeu d'un arbitrage financier entre actifs. En effet, en 1920, le Crédit français relaie le groupe financier constitué autour de Paribas qui était le plus actionnaire de cette grosse banque régionale lyonnaise²⁵ et en devient l'actionnaire majoritaire; G. Privat-Deschanel, président du Crédit français, Marcel Bouilloux-Lafont, son vice-président et le baron Amédée Reille, l'un de ses administrateurs, entrent au Conseil de la Banque privée à la fin de 1920 : est-ce une nouvelle étape vers un groupe fédéral?

Il n'en est rien car, dès 1921, sans que les documents officiels de la Banque privée n'y fassent même allusion et sans même que les dossiers de la Banque de France n'évoquent cet épisode, le Crédit français a quitté le capital et le Conseil de la Banque privée... Quelques mois plus tard, il suspend tout à coup l'ensemble de sa stratégie de déploiement régional et même abandonne son rôle de banque de dépôts : en mars-juin 1922, il transmet à la jeune Banque du Rhin presque toutes ses propres installations à Paris et dans le Nord – département où il ne s'était pourtant établi qu'en 1919. Puis, jusqu'en 1943-1950, « le Crédit français se maintint en hibernation »²⁶ autour de son Siège parisien de la rue de Châteaudun. La piste que nous suivions débouche sur une impasse : le Crédit français n'est pas la clé d'un groupe fédéral d'établissements provinciaux.

b. La Sogenal fille aînée de la Société générale

Une autre piste doit donc être suivie pour détecter des indices de constitution d'un groupe fédéral. Cependant, manier l'expression de fédéralisme à propos des relations entre la Société générale et la Sogenal relève de l'illusion car seul le hasard historique a créé la séparation entre les deux firmes. À rebours des rapports entre le CEM et la BNC, le premier, alsacien, ayant bâti la seconde en lui confiant la partie française de son réseau, la Société générale a conçu²⁷ la Sogenal en 1881 pour mettre sous statut autonome ses agences d'Alsace-Lorraine annexée. L'on peine par conséquent à comprendre pourquoi la Société générale, maison fortement centralisée, maintient la Sogenal en existence à la Libération. En effet, si, dans les années 1880-1890, la filiale avait esquissé une marche entêtée vers une large autonomie, elle avait dû y renoncer presque à la fin du siècle, quand, en 1897, une grave crise de trésorerie due à la perte d'une grosse créance l'avait laissée exsangue; elle n'avait dû son salut qu'à l'intervention de sa marraine parisienne : Dorizon était venu imposer des mesures de redressement rigoureuses et apporter les fonds nécessaires.

En raison de ce rôle clé dans la renaissance de la société, ce même Dorizon, à la retraite, est chargé en novembre 1918 d'une mission à Strasbourg pour déterminer quel doit être le sort de la Sogenal, dont le sort semble incertain car, à Paris, le directeur

général ne cache pas sa préférence pour le rachat pur et simple des agences d'Alsace-Lorraine³⁸. Mais, avec doigté et grâce à sa vieille expérience bancaire, Dorizon fait prendre conscience à la direction que le maintien de l'entité strasbourgeoise s'impose, avec sa « personnalité propre ». Que cela exprime les habitudes prises au sein du Reich fédéral ou plutôt les coutumes des communautés d'affaires rhénanes qui ont su construire des réseaux locaux de solidarités économiques et entrepreneuriales, la clientèle, tant parmi les déposants que parmi les entreprises, est attachée à préserver la spécificité alsacienne, symbole d'un régionalisme exacerbé face aux velléités uniformisatrices et jacobines. Il serait malvenu d'étouffer la Sogenal en l'intégrant dans le réseau de la Société générale, alors même que subsistent de solides banques régionales (CEM, Banque de Mulhouse, Banque d'Alsace-Lorraine) et que le CIC lui-même ne manque pas de se conformer à l'attente locale en lançant la Société alsacienne de CIC.

Dès décembre 1918, la direction se résout à sauvegarder l'entité Sogenal : la banque parisienne renforce néanmoins sa présence en son sein par le biais du retour de trois administrateurs au Conseil et en souscrivant un gros bloc d'actions par le biais d'une augmentation de capital de 25 millions de francs réalisée dès janvier 1919 – avant une seconde tranche en février 1920, plus largement ouverte au public. Une convention règle durablement « l'ensemble des relations bancaires et financières avec la Sogenal »³⁹ : si celle-ci accueille comme directeur général un cadre venu de la Société générale, René Debrix (1919-1934), elle est beaucoup plus qu'une simple filiale ; c'est désormais, selon une expression consacrée, « la fille émancipée de la Société générale ». Mais son cas constitue une exception pour cette dernière, qui n'entend en rien voir s'esquisser un groupe fédéral, du moins en France – car elle dispose de filiales hors des frontières.

c. Le groupe du CIC : fédération ou confédération ?

Par contre, dès ses premières années, on le sait³⁰, le CIC a conçu son développement provincial autour de structures décentralisées : les banques dont il a patronné la création – Société lyonnaise de dépôts (SLD), Société nancéienne, Société bordelaise de CIC – sont pendant longtemps profondément enracinées dans leur terroir, tant par leur capital, souscrit presque entièrement par les épargnants locaux, par leurs administrateurs, leurs dirigeants, que par leur fonctionnement. Le CIC n'est que leur correspondant à Paris, leur fournisseur de titres pour les émissions nationales et pour des conseils de gestion : c'est plus un parrain qu'un père, et deux des firmes dont il avait accompagné la naissance, la SMC et la Société du crédit industriel & de dépôts du Nord, devenue en 1871 le Crédit du Nord, ont d'ailleurs conquis leur plus complète indépendance dès le XIX^e siècle, tandis que la Société nancéienne a tendu à se constituer comme un second pôle de développement interrégional.

Le CIC « aurait pu, devant les autres sociétés, couvrir le pays d'un réseau de succursales. Le système lui a paru, sans doute, incompatible avec le faible montant de son capital versé. À tort ou à raison, il a préféré, pour fortifier sa situation sans augmenter

ses risques, favoriser l'éclosion de filiales régionales constituées à son image, ayant leur capital propre, sortes de compartiments étanches d'un groupement financier dont elle était le centre. Cette fois, le but cherché n'a été qu'imparfaitement atteint. Les liens se sont rompus avec le temps. Si la communauté d'intérêts a disparu, les relations familiales n'ont pas cessé; le CIC a eu la douce jouissance de retrouver encore autour de lui plusieurs de ses filles, depuis longtemps majeures, lorsqu'en 1903 il a fondé en leur compagnie la Société belge de CIC & de dépôts. En 1895, notre société ouvrait son agence de Londres. Depuis lors, c'est surtout à Paris et dans la banlieue, où le nombre de ses bureaux de quartier est passé de 10 à 33, qu'il poursuit son développement »³¹. Et, à la veille de la guerre, en 1913, son réseau comprend 42 agences à Paris et 6 en banlieue.

L'émergence d'une stratégie confédérale

Pourtant, le renforcement de la communauté d'intérêts ainsi constituée de manière très informelle tend à connaître une première étape juste avant notre période : c'est en 1913 que se place le véritable tournant historique de la stratégie du CIC, ensuite déployée jusqu'à la Seconde Guerre mondiale. En effet, certaines des banques qui jouissaient d'une émancipation sereine sont confrontées à une crise financière. Quand la place bordelaise frémit en 1911-1913 des difficultés vécues par la banque Samazeuilh et des soubresauts dus aux tensions diplomatiques et militaires, la Société bordelaise de CIC se trouve confrontée, malgré sa bonne santé, à quelque émoi concernant la stabilité de ses dépôts et le cours de ses actions. Le CIC doit l'épauler non pas de son argent mais de son renom, de son « crédit », en proclamant plus fortement sa fonction de parain de la banque et sa volonté d'assurer sa pérennité en cas de besoin. C'est la Société bordelaise de CIC qui fait appel à son tuteur et non celui-ci qui tente d'imposer sa loi.

Après de longues discussions et de nombreux échanges de lettres en mars-juin 1913, le CIC parvient à persuader sa partenaire qu'il ne peut pas engager son propre « crédit » sans pouvoir au moins disposer de quelque contrôle sur ses affaires. Il exige en particulier une refonte partielle de la tenue des comptes pour mieux isoler les découverts. Grâce aux accords alors conclus³², l'assemblée de la Société bordelaise est consolidée : une augmentation de capital permet en octobre 1913 l'entrée du CIC, désormais propriétaire de 60 % des actions. Il nomme quatre représentants au Conseil au lieu d'un seul administrateur jusque-là, notamment le vice-président puis, très vite, dès novembre 1913, le président : Montplanet la préside de 1913 à 1926, avant que lui succède Georges-Picot, remplacé en 1930 par Théliet jusqu'en 1936. « Nous avons, avec cette filiale, renoué les traditions et resserré les liens qui nous unissent. »³³

Cette entente avec la Société bordelaise de CIC fait dorénavant figure de modèle pour l'émergence d'un groupe confédéral conduit par le CIC. En effet, la tutelle du CIC y est fort légère mais constante : la direction locale fonctionne en toute autonomie; le CIC perd même la majorité dans sa filiale et filleule, puisque sa part dans le capital glisse peu à peu à 40 % en 1927; mais de multiples partenariats d'affaires et une présence constante et vigilante tissent des liens informels mais solides entre les deux maisons.

Le CIC applique ensuite ce quasi-modèle à ses relations avec d'autres maisons. Dès juin 1914, il se rapproche de la Société nancéienne et il participe largement à son augmentation de capital, obtient 22 % de celle-ci et 11 % du capital total, tandis que le président lorrain fait son entrée au Conseil du CIC, avant que ce dernier ne déniche son successeur pour le remplacer après son décès en 1917. Mais il s'agit plus d'un partenariat entre deux firmes dotées d'une large indépendance décisionnelle que d'une subordination, d'autant plus que, à cette époque, les dépôts de la Société nancéienne dépassent ceux du CIC : ce type de relation, plus respectueuse encore de l'autonomie locale que celui conçu à propos de la Société bordelaise de CIC, sert de cadre au contrat conclu avec Dupont. Lorsque celle-ci entend revenir dans le Nord et y récupérer un rang important, elle se rapproche du CIC à qui elle demande son patronage, son appui pour placer une augmentation de capital et son aide par une intervention directe dans ce capital à l'occasion de la transformation de la banque familiale en société anonyme cotée en Bourse. Le CIC entre pour 37,5 % dans le capital (20 millions de francs nominal, un quart versé) en 1918 et accompagne son augmentation en septembre 1919.

Prises de participation d'un montant et d'une proportion variant avec pragmatisme, soutien à l'élargissement des fonds propres, affichage d'une solidarité d'affaires informelle, sont autant de pierres empilées peu à peu sur le chantier de la confédération du CIC, encore à peine esquissée dans cette première moitié des années vingt. L'on ne sent chez le CIC nulle impatience de proclamer à la face des milieux d'argent une volonté de contrebalancer la puissance des grands établissements de crédit et la poussée de la BNC. Par contre, une véritable stratégie est bien définie par sa direction : elle pressent l'extension du porte-à-faux qui soutient des banques provinciales concurrencées par les établissements parisiens et assoiffées de ressources longues pour faire face à l'essor de leurs opérations de crédits. En outre, ces banques, qui manquent du « crédit » national indispensable pour séduire largement le monde de l'épargne, ont besoin d'un truchement pour placer les titres ainsi émis et se réjouissent que le CIC puisse les aider à prospecter sa propre clientèle d'épargnants pour qu'ils participent à la souscription quand il n'acquiert pas lui-même un paquet d'actions.

Dressant le constat du rachat de plusieurs grosses banques locales par des grands établissements de crédit ou des établissements interrégionaux, le CIC anticipe sur l'évolution historique du système bancaire français, notamment sur l'érosion de la banque départementale. Cet amenuisement risque de briser sa capacité de placement de titres nationale et son efficacité bancaire, puisque ces maisons, ses correspondants, étaient intégrées dans une communauté de rétrocession des valeurs mobilières et de circulation des effets de commerce à encaisser. « Nous vous avons dit dans quelle pensée et dans quel but, n'ayant pas de succursales en province, et voyant chaque jour disparaître nos correspondants, nous avons constitué un portefeuille d'actions de sociétés régionales de banque. Les liens ainsi formés ont encore été fortifiés. »³⁴ « L'importance des intérêts que nous avons pris dans les organismes en question apparaît dans un chapitre du

bilan intitulé *Actions des sociétés régionales de banque*, et vous constaterez qu'elle s'est accrue dans ces derniers temps. Nous avons l'intention de continuer dans cette voie. Plus que jamais, avec les besoins d'après guerre, nous avons le devoir de grouper autour de nous des capitaux amis. La force de chacun ne pourra ainsi que s'accroître, au profit de tous, par la collaboration, l'entente et l'aide réciproque. »³⁵

La cristallisation de la stratégie confédérale

Au fil du temps, le CIC donne forme à cette stratégie d'entente confédérale, plutôt que de se lancer dans l'édification en direct d'un réseau provincial, en « fortifiant progressivement, dans la mesure de nos disponibilités, notre situation d'actionnaire de certaines banques régionales qui ont avec nous des affinités anciennes et des liens de parenté »³⁶. La preuve de la fermeté de cette ligne est procurée par la création de la Société alsacienne de CIC; plutôt que d'établir en Alsace-Lorraine recouverte ses propres guichets, il contacte dès mars 1919 la petite maison Banque de Strasbourg-Ch. Staehling-L. Valentin & Cie³⁷, pour en faire le noyau d'une nouvelle entreprise; mais ses gérants, Valentin et Sutter, déclinent finalement cette offre. Le CIC doit donc monter une banque quasiment *ex nihilo*: ainsi naît, en novembre 1919, la Société alsacienne de CIC, au capital de 20 millions de francs versés, qui ouvre ses guichets le 16 février 1920.

En fait, cette firme ne présente qu'une apparence de banque alsacienne, car son siège social est localisé à Paris, son Conseil est essentiellement constitué d'agents du CIC (Montplanet, président, Desvaux, vice-président du CIC, Deschamp et Perrelle, de la direction du CIC) aux côtés du banquier Valentin, présent néanmoins comme parrain bien que conservant son indépendance, tandis que Jean Wenger-Valentin prend la tête de la direction. Ce n'est que peu à peu que la Société alsacienne de CIC s'enracine dans son terroir tandis que, en 1922, son Siège est transféré de Paris à Strasbourg, en signal de cette acclimatation alsacienne.

En raison de sa forme particulière, due aux initiatives bien parisiennes du CIC, cette création est moins un modèle qu'une confirmation de la stratégie d'essaimage du CIC. Celui-ci préfère en effet se lier avec des firmes déjà existantes. Le premier jalon de cette évolution se situe en 1919 quand la Société normande de banque & de dépôts, de Caen, recourt à la firme parisienne: en été 1919, la Société nancéienne, qui détenait déjà 40 % de son capital, et le CIC garantissent une augmentation de celui-ci; le CIC, devenu actionnaire, y devient, avec presque 30 % du capital, l'actionnaire clé en rachetant des titres détenus par la Société nancéienne, avant que sa participation ne frôle les 50 % grâce à l'augmentation de capital de 1924. Entre-temps, en 1921, le CIC, durement mis à l'écart de la SLD (Société lyonnaise de dépôts) dans les années 1870-1880, y fait un retour solennel afin d'épauler là encore le renforcement de l'assise de cette maison; il participe au syndicat de garantie de son augmentation de capital en mars 1921; il souscrit un tiers de cette augmentation de capital, ce qui lui donne 11 % du total³⁸, et il obtient deux administrateurs dans son Conseil où il n'était plus représenté depuis 1894...

Par ailleurs, il tire parti des difficultés vécues par certaines banques locales ou départementales pour y devenir un parrain attentif. Comme nous en étudierons les circonstances dans le chapitre 9, en 1924, c'est le Crédit nantais et le Crédit de l'Ouest, à Angers, qui l'accueillent ; l'ancienne maison familiale Jules Rousselot & Cie, devenue une société anonyme en janvier-février 1912 sous le nom de Crédit nantais, a perdu depuis lors son tuteur parisien, le Crédit français, et est en quête d'un honorable correspondant pouvant l'étayer de son « crédit » et de son refinancement éventuel. Le CIC souscrit alors la totalité d'une augmentation de capital de 20 à 30 millions de francs (la moitié versée)³⁹ et devient ainsi, avec 20 000 actions, l'un des trois actionnaires de référence aux côtés des familles Rousselot et Alavoine (12 612 actions ensemble). Deschamps et Guérin de Vaux deviennent au début de 1925 ses représentants au Conseil du Crédit nantais. Toujours en 1924, en novembre, il s'introduit dans le Crédit de l'Ouest, non pas en participant au capital mais en garantissant l'opération d'augmentation qui suit une ponction sur le capital précédent afin d'amortir les pertes subies par cette société⁴⁰ ; il en profite pour désigner le nouveau président du Crédit de l'Ouest en déléguant l'un de ses proches, Jacques Guérin de Vaux. De même, en septembre 1926, il vient à la rescousse du Crédit havrais en souscrivant à une augmentation de capital et en garantissant l'émission d'une seconde tranche d'actions⁴¹.

Après ces contacts favorisés par la crise de plusieurs établissements provinciaux en 1923-1925, une seconde vague d'interventions vise simplement à consolider l'assise financière de banques qui éprouvent le besoin de rassembler de nouvelles ressources propres afin de rétablir l'équilibre de ratios perturbés par la croissance des engagements et des exigibilités. Le signe en est fourni en 1927 par la triple opération touchant la Banque régionale de l'Ouest, à Blois : le CIC reprend le paquet de titres détenu par la Société centrale des banques de province, en difficulté ; il garantit l'augmentation de capital de la B.R.O. et il souscrit un paquet d'actions pour lui-même⁴², qui lui procure 43 % des voix (36,7 % en 1930) et un siège au Conseil. Deux ans plus tard, en 1929, c'est Scalbert, de Lille, qui, devenue société anonyme en 1920, fait appel au CIC selon la même double opération de garantie et de souscription⁴³. Puis Dupont et Scalbert, partenaires constants, bénéficient d'une nouvelle intervention du CIC pour leur augmentation de capital parallèle en 1929 : chez la première, il suit un quart de l'émission, chez la seconde 10 %, ce qui révèle la modulation fine de ses participations.

À la veille de la Crise, le CIC prend pied en Normandie, où deux banques vacillent sous l'effet de mauvais engagements et aussi en raison des signes avant-coureurs du repli conjoncturel, la récession frappant ici ou là le secteur textile de façon précoce. Dès novembre 1929, le Comptoir d'escompte de Rouen sollicite l'entrée d'un représentant du CIC dans son Conseil, afin de consolider son « crédit ». Celui-ci est éprouvé par la défaillance de son plus gros client, Du Boullay, un négociant et commissionnaire en cotons, administrateur de la banque ; cette dernière constate que sa créance (environ 12 millions de francs) devient immobilisée ; cette nouvelle stupéfiante suscite un léger mouvement de retraits de dépôts sur

la Place, et la maison juge bon d'enrayer cette ruée avant qu'il ne s'amplifie, quitte à perdre quelque peu de sa fière indépendance historique. Puis le partenariat est institutionnalisé en mars-avril 1930 quand le CIC soutient une réorganisation du capital de la banque, qui amortit ses pertes, restructure son Conseil et sa direction, et lève de nouveaux fonds⁴⁴. Dans le même temps, en avril 1930, le CIC vient à la rescousse de la Société normande de banque & de dépôts qui, elle aussi, doit réduire son capital pour éponger ses pertes et le relever aussitôt avec l'aide du CIC et de ses banques amies⁴⁵.

« Tête de groupe », le CIC met à la disposition de ses filiales et filleules les outils qu'il manie à Paris et à l'étranger, en particulier pour la gestion des moyens de paiement avec Londres, mais aussi, comme nous le verrons, pour le placement des valeurs mobilières qu'il leur rétrocède sur la part qu'il obtient dans les syndicats d'émission nationaux et pour le portage en commun des gros crédits dont les banques provinciales ne peuvent assumer seules le risque. Une confédération bancaire interrégionale se dessine entre 1913 et 1930 : le CIC « a préféré nouer des relations de plus en plus intimes avec les banques régionales, "filles, sœurs et amies", ayant capital et gestion distincts, une personnalité, un tempérament, connaissant de longue main leur clientèle à laquelle elles sont étroitement unies. Ces établissements libres, bien que moralement, et au besoin, effectivement groupés, n'en sont pas moins, pour leur sûreté mutuelle, divisés en compartiments étanches, laissant intacte leur individualité, tout en travaillant, le cas échéant, en collectivité raisonnée et pratique. »⁴⁶

L'entrée ou le retour du CIC dans des banques provinciales en 1913-1930

Société bordelaise de CIC	octobre 1913
Société nancéienne	juin 1914
Dupont	entre octobre 1918 et septembre 1919
Société alsacienne de CIC	novembre 1919
Société normande de banque & de dépôts	été 1919, puis avril 1930
Société lyonnaise de dépôts	mars 1921
Crédit nantais	juin-juillet 1924
Crédit de l'Ouest	novembre 1924
Crédit havrais	septembre 1926
Banque régionale de l'Ouest	avril 1927
Scalbert	mai 1929
Comptoir d'escompte de Rouen	novembre 1929, puis avril 1930

d. Des banques d'affaires fédérales ?

Si la philosophie et les initiatives du CIC sont bien connues, les années vingt voient s'esquisser une démarche originale, celle de banques d'affaires désireuses d'obtenir des relais dans le monde des banques de dépôts.

Paribas tentée par la Banque privée

Certes, lorsque Paribas s'est rapprochée de la Société générale en 1905-1906, lorsque celle-ci a fait appel à un garant de son « crédit » et de la stabilité du cours de son action, l'on aurait pu penser que la banque d'affaires pensait construire une sorte de « groupe » polyvalent ; mais Paribas s'est contentée, on l'a vu à propos de la géographie du capital de la Société générale, d'animer un syndicat de portage d'un lot d'actions de la banque de dépôts, de soutien du cours de son action et de garantie des augmentations de capital réalisées à cette époque. L'on ne pressent dans les archives de Paribas nulle velléité de pénétrer dans le capital de la Société générale au titre d'actionnaire stratégique ou d'actionnaire de contrôle. Seul importe alors le partenariat financier déployé pendant quelques années entre les deux maisons.

Par contre, quelques années plus tard, Paribas est tentée d'acquérir le contrôle de la Banque privée ; dès 1910, elle a acheté un gros bloc d'actions de la banque lyonnaise et délègue deux de ses représentants au Conseil, dont son directeur Finaly⁴⁷, tout en animant le syndicat de garantie de l'augmentation de capital, car celui-ci reste, pendant une dizaine d'années, détenteur d'un épais stock de titres boudés par le public. En 1918, Paribas est riche de plus de 47 000 actions Banque privée (pour une valeur d'environ 17 millions de francs) et elle acquiert en sus les 25 000 qu'aurait possédées la Société générale⁴⁸. Mais cette aventure tourne court, car l'influence de Paribas dans la Banque privée semble mince, et celle-ci définit une stratégie audacieuse qui déborde apparemment les désirs de la banques d'affaires. Si l'on tient compte de l'énorme sous-capitalisation de la Banque privée, Paribas devrait certainement engager des fonds importants pour développer cette firme, et l'on ne pressent pas chez elle la volonté de franchir le cap vers la banque de dépôts : dès novembre 1920, elle se déleste de l'essentiel de son stock de titres et se replie sur son fief parisien.

Le fédéralisme de la BUP

Par contre, sa consœur, la BUP, a défini une stratégie durable de partenariat avec des banques provinciales car elle éprouvé le désir de se munir d'une base relationnelle large. Elle entend en effet se renforcer dans les opérations financières en se dotant des moyens de solliciter une plus grande part dans les syndicats de placement. Or, en se liant à des établissements de province, elle se munit de possibilités de rétrocession de titres plus étendues : le métier de banque de dépôts ne se dissocie pas en fait de celui de banque d'épargne ; de plus, la BUP est ainsi introduite dans les affaires de ces maisons dont elle peut partager les crédits dépassant leurs capacités de financement. D'autre part, elle développe cette stratégie en liaison avec la Société générale de Belgique, sa partenaire belge.

Dès avril 1914, elle a par exemple pris contact avec la Banque de Bordeaux et trois administrateurs (deux venus de la Société générale de Belgique, un de la BUP) sont entrés dans son Conseil, mais « le Conseil décide de laisser le CCF acheter la Banque de Bordeaux seul »⁴⁹, car l'on a vu que le destin de cette firme se confond avec celui du

CCF. Toutefois, peu après, entre mai et novembre 1919, la Société générale de Belgique et la BUP montent la BGN en unissant les noyaux fournis par la Banque centrale de Maubeuge et Verley-Decroy. La première est cantonnée dans un rayon fort limité, alors que la seconde a besoin d'élargir sa surface financière afin d'affronter la concurrence qui s'exacerbe dès l'évacuation du Nord par les Allemands, le retour des autres banques nordistes (Dupont et Crédit du Nord, notamment) et le redémarrage des agences des établissements de crédit. « Le nombre de ses comptes est de 13 000 environ. D'après ses statuts, elle ne peut accorder de crédits supérieurs à 200 000 francs, sauf lorsqu'il s'agit de maisons comprenant plusieurs associés, auquel cas le crédit peut être porté jusqu'à 300 000. Il est incontestable que, pour faire face aux exigences de la situation nouvelle, Verley-Decroy doit transformer les méthodes suivies jusqu'à présent. Elle ne peut plus se contenter de limiter son intervention à des crédits maximum de 200 à 300 000 francs. Sa participation à la reconstruction de l'industrie et du commerce dans les départements du Nord-Pas-de-Calais doit s'exercer dans une mesure plus large et sur d'autres bases. Il lui faut des appuis financiers puissants pour maintenir son crédit et faire face aux exigences de la situation nouvelle. Si elle veut faire figure à côté de la concurrence, elle devra porter son capital au moins à 50 millions de francs. »⁵⁰ Ainsi, comme nous l'avons vu, la Société générale de Belgique et la BUP ont conçu en 1919 la BGN, qui prend vite la stature de grande banque régionale. Aux côtés de la Société générale de Belgique (37,3 % du capital en 1923 et 26 % en 1931), la BUP⁵¹ détient près de 15 % de ses actions en 1923 et 16 % en 1931, mais sa part doit être complétée par les lignes entretenues par les maisons de Haute Banque qui sont ses partenaires et des banquiers, financiers ou investisseurs qui sont proches d'elle.

Ainsi dotée d'une correspondante robuste dans des contrées importantes, la BUP déploie une stratégie de partenariat avec d'autres banques provinciales : « Nous entretenons avec un nombre important de banquiers des relations de confiance et d'amitié qui nous donnent les moyens d'apporter, en plein accord avec eux, notre concours aux entreprises industrielles et commerciales de leur région. »⁵² Elle tisse donc un réseau de correspondants dans plusieurs villes, qui sont ses partenaires privilégiés : après avoir échoué dans ses contacts avec la Banque d'Alsace-Lorraine en novembre-décembre 1918, elle prend dès 1919 une modeste participation dans Courtois, de Toulouse, et y délègue un administrateur⁵³ ; elle entretient ainsi des liens étroits avec la Banque du Dauphiné depuis 1920, avec deux délégués au Conseil, et, cette même année, elle garantit l'augmentation du capital du Comptoir d'escompte de Reims-Champuis, qui lui accorde un siège à son Conseil. Elle prend une participation⁵⁴ dans la société en commandite Tarneaud, à Limoges, en 1924 ; chez Hervet, à Bourges⁵⁵, elle devient actionnaire et obtient un siège au Conseil quand la banque devient une société anonyme en 1930. Dans le Nord même, après que la BGN a disparu, « vis-à-vis du Crédit du Nord, la BUP a affirmé sa liberté absolue. Elle n'est pas devenue actionnaire du Crédit du Nord, malgré son ancienne participation dans la BGN. »⁵⁶ Elle concentre

ses relations sur Joire, de Tourcoing : « Dans cette maison, il n'y a pas d'intérêts liés, par de participation. Mais c'est un client fidèle, donnant à la BUP toutes ses affaires internationales de laine. »⁵⁷

Le fédéralisme de la Banque de l'Union des mines

Parallèlement, la Banque de l'Union des mines, créée en 1923, se targue elle aussi de lancer un réseau de banques provinciales qu'elle fédérerait pour des opérations de trésorerie, de placement de titres et de partage de crédits. D'ailleurs, quand la Société générale de Belgique souhaite se défaire d'une partie de son bloc d'actions BGN en 1929, c'est l'Union des mines qui s'en porte acheteuse, et, en 1931, elle détient 26 % de son capital : « Les négociations poursuivies par la BGN en vue de réaliser une communauté d'intérêts avec l'Union des mines tout en s'assurant de nouvelles disponibilités ont abouti » ; l'Union des mines récupère des titres détenus par la Société générale de Belgique et, surtout, souscrit à une augmentation de capital effectuée en octobre 1929. C'est désormais un triumvirat qui parraine la banque lilloise, tandis que se replie peu à peu le poids du groupe d'actionnaires familiaux proche des Verley-Decroix⁵⁸.

En fait, une logique géographique et professionnelle oriente les investissements bancaires de l'Union des mines, car elle semble vouloir dessiner un groupe de banques de dépôts dans les régions minières, selon une stratégie conforme à sa vocation de soutien de l'environnement financier et économique des houillères. Outre cette entrée dans la BGN, elle se pose en marraine de la banque valenciennaise Piérard-Mabille, qui se transforme en société anonyme en janvier 1930 et qui, avec huit agences sur place, « a de nombreux clients, particulièrement dans la métallurgie de Valenciennes et de Maubeuge »⁵⁹. En 1929, l'Union des mines s'implante également à Castres – cité minière –, en achetant la banque Gheusi, et à Châlon-sur-Saône, en acquérant la banque Garnier, dans une cité proche des houillères de Montceau-les-Mines, ville où elle contrôle la petite banque La Prudence. Puis, en 1929, aux côtés de la Société nancéienne, elle fait son entrée dans la Banque générale de Bourgogne-Chevignard, de Dijon, en participant à son augmentation de capital, ce qui lui permet d'élargir son influence bourguignonne. Par contre, quand la BGN se fond dans le Crédit du Nord, elle replie son dispositif et vend les titres Crédit du Nord qu'elle a hérité de la fusion ; il est vrai que le temps de crise n'est plus guère propice au déploiement de cette stratégie de partenariat avec des banques de dépôts.

La Banque des pays du Nord elle-même, dont la taille est encore modeste et dont l'activité est surtout orientée vers les flux entre la France et l'Europe du Nord-Ouest, se prend à imaginer la constitution d'une nébuleuse informelle entre elle-même et des banques provinciales. Ainsi, quand la banque Chalus, de Clermont-Ferrand, prend le statut de société anonyme en 1930, elle souscrit 1,5 million des deux millions de francs de l'augmentation de son capital et obtient deux sièges à son Conseil. En une seconde étape, elle renforce son assise au sein de cette maison et, en juillet 1935, elle obtient un gros paquet de titres auprès des actionnaires majoritaires et ainsi la moitié du capital⁶⁰ :

est-ce que la banque d'affaires, intégrée depuis 1929 dans le groupe Schneider, souhaitait esquisser, comme l'Union des mines, un ensemble confédéral? ou doit-on discerner dans cette implantation auvergnate le désir de Schneider de tisser quelques liens avec son homologue Michelin à une époque où les deux firmes sont toutes les deux des fournisseurs de Citroën? Rien dans les archives ne permet de répondre à ces interrogations sur la stratégie de la banque, qui semble surtout, en 1935, transformer une créance sur Chalus en actions, puisque celles-ci lui sont cédées gratuitement.

Finalement, ces banques d'affaires n'ont guère marqué les années 1919-1935 par le flamboiement d'une stratégie ample; tandis que Paribas se replie sur Paris, la BUP et l'Union des mines ne constituent qu'une confédération sans grande dimension, si l'on excepte leur intervention dans l'éphémère BGN; la Banque transatlantique esquisse une politique provinciale en entrant dans le capital de la Banque de l'Isère en 1927 et en y envoyant deux administrateurs; la Banque des pays du Nord peut exhiber comme trophée son unique participation dans la clermontoise Chalus. L'on peut constater que, face à ces esquisses contrariées par la Crise, la politique du CIC a seule abouti à structurer un ensemble d'envergure. Néanmoins, ces velléités confirment la précarité ou l'incertitude qui entoure plusieurs banques provinciales, en quête d'un tuteur ou d'un parrain propre à épauler leur « crédit » et à leur fournir de bonnes conditions de refinancement.

3. Le destin des banques de dépôts provinciales

Il convient en effet de déterminer si, face aux offensives massives des grands établissements de crédit et à la percée de la BNC ou du CCF, les banques de dépôts provinciales sont parvenues à imaginer une stratégie leur permettant de préserver leur force locale dans la collecte des liquidités. Ont-elles voulu et pu participer à la course aux guichets qui se déploie dans les années vingt? Le régionalisme bancaire dont nous débattons à propos des crédits a-t-il pu s'appuyer sur le levier d'une forte collecte de dépôts?

A. L'enjeu stratégique : un siège ou un réseau?

La coupure chronologique choisie pour cette thèse n'est guère opérante pour cette analyse car le mouvement d'insertion dans la dilatation des réseaux s'est enclenché dès la Belle Époque au moins chez la majorité des banques provinciales qui ont choisi de se transformer en banques départementales, pluridépartementales voire régionales. Dès la percée effectuée par la Société générale et le Crédit lyonnais à partir du milieu des années 1890, elles ont été confrontées à la menace de ponction de l'épargne locale par ces grands établissements de crédit et ont dû réagir, afin de se procurer les ressources nécessaires au financement d'une expansion revigorée par le retour de l'expansion et les bonds de l'investissement suscités par la Seconde Industrialisation.

Certes, toutes les grandes banques provinciales n'ont pas décidé de réaliser cette mutation géographique et quantitative et ont préféré conserver seulement un petit nombre de sièges, en se concentrant sur leur place : les guichets du siège social et quelques bureaux annexes dans les quartiers principaux de la capitale départementale. Cette stratégie minimale est maintenue en particulier par Joire à Tourcoing (avec un guichet à Lille), Renauld à Nancy, par la Société bordelaise de CIC à Bordeaux (avec quelques bureaux de quartier dans Bordeaux même), par Charpenay à Grenoble (avec deux guichets hors de l'agglomération et, semble-t-il, une douzaine de bureaux de quartier), par le Comptoir d'escompte de Rouen et par la Société lyonnaise de dépôts ; celle-ci se contente de quelques bureaux de quartier (11 en 1930 à Lyon et sa banlieue limitrophe) et de trois sièges à Saint-Étienne (1913), Saint-Chamond (en 1927) et Villefranche-sur-Saône (1923), dans des cités industrielles proches.

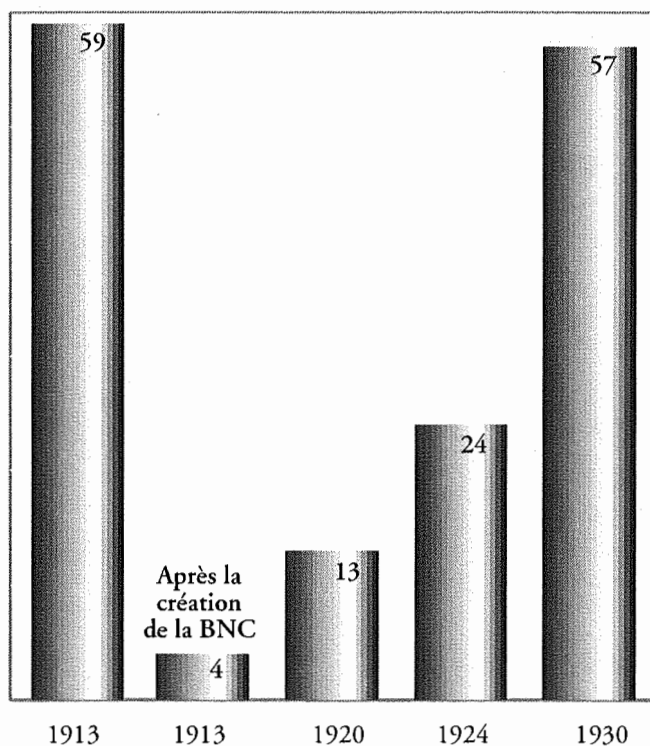
« Le principe de donner à la Société lyonnaise de dépôts le caractère d'une banque régionale »⁶¹, proclamé dès 1923, n'est pas en fait appliqué par l'édification d'un réseau de guichets, même si le rayonnement des contacts d'affaires peut surmonter l'obstacle de cette absence. Loin de vouloir drainer les disponibilités des bourgeoisies moyennes et petites de leur terroir, ces banques se satisfont de capter les liquidités des firmes qui leur sont fidèles et des familles des dirigeants de ces sociétés ou des bourgeoisies aisées : pour séduire cette clientèle, elles ne ressentent nullement le besoin de se doter d'un réseau de guichets et le rayonnement de démarcheurs ou les contacts relationnels des cadres suffit au succès de cette stratégie.

À l'inverse, nombre de banques prennent conscience que leur capacité de placement de titres et d'entretien de leur portefeuille d'escompte exige un investissement soutenu dans l'édification ou la densification d'un réseau de guichets, si elles ne veulent pas perdre trop de commissions de placement, si elles veulent garder leur rôle éminent dans l'émission des valeurs mobilières de sociétés locales qu'elles ont l'habitude de loger auprès de leur clientèle, si enfin elles veulent nourrir par elles-mêmes leur escompte sans avoir à se refinancer auprès de la Banque de France ou de banques correspondantes à Paris au prix d'un surcoût évident. L'argent matière première doit être extrait sur place, sans laisser aux sapeurs que sont les grands établissements de crédit la chance de saper leur bastion régional.

B. Des banques de l'Est farouchement pluridépartementales

Les banques alsaciennes bataillent ainsi pour préserver leur chasse gardée face à l'intrusion des grands établissements de crédit. Bien que son histoire s'arrête en 1928, la Banque de Mulhouse est représentative de cette mobilisation : de Mulhouse, elle a entamé le dessin d'un réseau couvrant l'ensemble du Haut-Rhin et des contrées limitrophes : dès 1883, à Colmar, avec l'achat de la banque Sée, en 1896 à Belfort puis à Montbéliard, en 1911 à Munster ; l'acquisition de la dimension alsacienne-lorraine

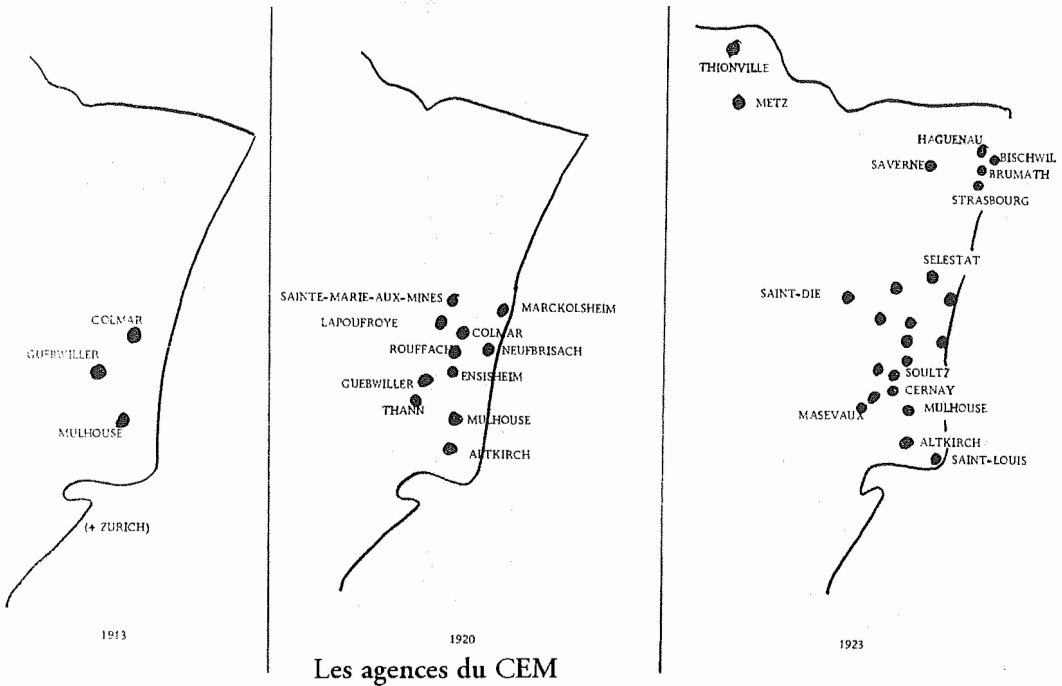
constitue un second objectif, avec l'arrivée à Strasbourg et à Épinal dès 1877. Ce réseau sommaire de sept sièges permet une présence sur les places clés ; l'entre-deux-guerres le complète (Delle en 1923) et l'affine avec quatre bureaux auxiliaires (Orbey, Lapoutroie, Hérimoncourt et Fesch-le-Châtel, ces trois derniers ouverts en 1923-1924). Ce nombre de douze sièges semble limité, mais le destin de la Banque de Mulhouse ne marque-t-il pas précisément l'ambiguïté d'une maison qui a deviné la nécessité de changer de dimension mais qui n'a pas su s'en donner les véritables moyens en accentuant la pénétration de son terroir ? en alimentant suffisamment des engagements en trop vif essor par les rentrées de fonds équivalentes qu'aurait permis d'obtenir une collecte de dépôts, notamment à échéance, plus étoffée ?



**Des banques de l'Est
farouchement
pluridépartementales :
le réseau du Comptoir
d'escompte de Mulhouse**

Le CEM lui-même semble discerner plus encore l'urgence imposée par le bouleversement de l'environnement concurrentiel. Mais il hérite d'une histoire qui a toujours été marquée par la guerre de mouvement, qu'il avait portée en France de l'intérieur jusqu'à la création de la BNC en 1913. Délesté de ce réseau, il concentre ses efforts sur sa région et cette volte-face lui permet de s'y enraciner : l'argent (des investissements) et l'esprit d'initiative alsaciens sont mobilisés au service de l'économie régionale. De trois guichets en 1913 (Mulhouse, Colmar, Guebwiller) et treize en 1920, son réseau se

gonfle à 24 en 1924 et 57 en 1930 : il a pour ainsi dire récupéré la dimension de celui de 1913, mais sur une zone géographique bien plus réduite, ce qui consacre la réussite de sa stratégie régionaliste, avec une meilleure pénétration de son terroir, plus systématiquement exploité. Un accord avec la BNC, conclu en 1921, a réparti les aires d'influence respectives des deux établissements; comme la Société générale vis-à-vis de la Sogenal, la banque parisienne laisse à sa partenaire la responsabilité de l'Alsace-Lorraine et lui cède les six agences qu'elle a ouvertes en deux ans dans le nord de cette région (Strasbourg, Bischwiller, Brumath, Haguenau, Saverne, Sélestat). Mais le CEM recule quelque peu les limites de son territoire en glissant au-delà des Vosges à Metz (achat de la banque Meyer en 1924) et à Thionville (achat de la banque Leclair). Toutefois, l'aventure se termine avec l'intégration dans la BNC en 1930 : c'est l'incertitude conjoncturelle qui pèse sur l'économie textile alsacienne et incite le CEM à abandonner sa stratégie de développement indépendant.



Le paradoxe est que la Sogenal, banque dépendante vis-à-vis de la Société générale, paraît réussir mieux que sa consœur mulhousienne une stratégie d'expansion autonome; à la limite, celle-ci lui paraît la clé de son autonomie, car plus son réseau rabat de liquidités vers le Siège, moins celui-ci a besoin de recourir au refinancement de la maison mère parisienne... Or le réseau de la Sogenal en Alsace-Lorraine n'est pas embryonnaire en 1919 puisqu'il rassemble déjà quinze sièges; il est donc seulement

consolidé, comme à Sainte-Marie-aux-Mines où la banque locale H. Muller est achetée en 1925 ; déjà installée à Metz depuis 1882, la banque se renforce en Moselle : elle s'installe à Hayange en 1923, à Forbach en 1926, etc. Les guichets alsaciens sont multipliés (Benfeld en 1919, Wissembourg en 1922, Villé en 1926, etc.). Finalement, au début de 1931, le réseau de la Sogenal comprend vingt guichets permanents et neuf bureaux périodiques.

Parallèlement, la Société alsacienne de CIC a pierre par pierre bâti elle aussi un réseau lui permettant de figurer au rang de banque régionale : partie de rien, elle a procédé par croissance externe, avec l'achat de Haas à Belfort en 1920, du bureau de la Société nancéienne à Thann en 1924, de la banque Robach à Saverne en 1929, tandis qu'elle créait *ex nihilo* les sièges de Strasbourg (1919), de Mulhouse (1921) et de Gironmagny (1923), ce qui lui procure six sièges en une première tête de pont dans la région pour le groupe du CIC. Par contre, la Banque de Strasbourg, que celui-ci avait voulu utiliser comme levier de son implantation en 1918, maintient son indépendance et sa croissance : elle s'affirme elle aussi, à son échelle, comme un établissement bidépartemental puis pluridépartemental (avec la reprise de la Banque de Montbéliard en 1921), et peut mobiliser, en 1924, 24 sièges dont 17 permanents.

Plus à l'ouest, Varin-Bernier a souhaité très tôt, dès 1880-1881 (agences de Saint-Mihiel, Joinville et Saint-Dizier) se hisser du rang de maison d'escompte locale à celui de banque pluridépartementale en exploitant le vide relatif qui caractérisait une région plutôt rurale dotée seulement de quelques îlots industriels ou d'une industrialisation soutenue mais diffuse par le biais de PMI de la métallurgie ou du bois. Elle a cousu par conséquent un maillage de guichets reliant les places industrielles et commerciales de la Meuse et de la Haute-Marne, en symbole de ces banques pluridépartementales qui parsèment la France et atteignent leur apogée dans les années vingt. Ce réseau qui, en 1914, fédère 14 sièges, atteint 18 sièges en 1933 : sept en Haute-Marne (avec le siège central de Bar-le-Duc), cinq dans la Meuse, deux dans la Marne, un en Haute-Saône, un dans l'Aube, un en Moselle (Thionville en 1920). Enfin, plus à l'ouest encore, le Comptoir d'escompte de Reims ou banque Chapuis maintient le flambeau d'une banque familiale, devenue société anonyme en 1930 : avec six guichets, elle reste une banque monodépartementale, appuyée sur les richesses de la Marne (le textile, le champagne et la distribution succursaliste).

Ces banques monodépartementales, bidépartementales ou pluridépartementales de l'Est sont restées fidèles à leur terroir, malgré quelques excroissances sur des places éloignées de leur pôle central. Elles font bien figure de banques régionales car elles se refusent à délaisser leur enracinement traditionnel et elles ne se veulent pas (ou plus, pour le CEM) des établissements visant une dimension nationale ou parisienne. Certes, elles montent toutes à Paris car il leur semble indispensable d'y disposer d'une succursale qui puisse accompagner les firmes régionales dans la capitale, notamment pour le négoce. La Banque de Mulhouse a ainsi ressenti le besoin d'installer deux sièges à Paris et

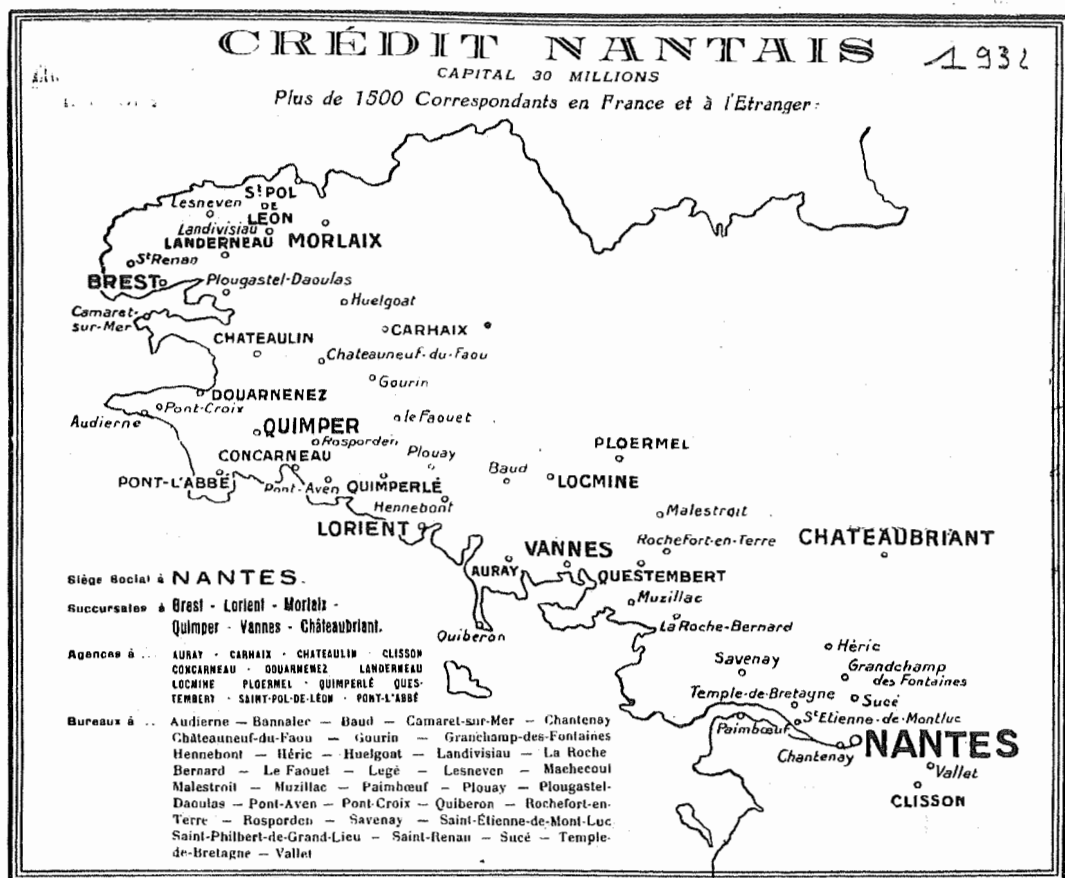
au Havre, et la forte présence de firmes de l'Est dans la capitale l'a incitée à y ouvrir même quatre bureaux annexes (boulevard Voltaire, boulevard Sébastopol, rue du faubourg Saint-Honoré, boulevard Malesherbes, qui accueille en 1923 la succursale parisienne, son ancien local de la rue de la Paix devenant un simple bureau); Varin-Bernier vient à Paris en 1919, le CEM en 1925. Mais en aucun cas ces maisons ne changent de catégorie : ce sont des banques pluridépartementales au réseau concentré sur des guichets solides installées sur des places importantes. Ensemble, le CEM, la Sogenal, la Banque de Mulhouse, Varin-Bernier et la Société alsacienne de CIC ne groupent que 122 guichets car ils ont généralement hésité, mis à part quelques exceptions, à adopter la tactique des grands établissements de crédit multipliant les bureaux périodiques. Elles restent des banques de place, que fréquentent la clientèle, sans qu'elles aient besoin d'aller prospecter celle-ci dans les bourgades rurales.

C. L'émergence de banques pluridépartementales dans le Grand Ouest

La moindre densité du Grand Ouest en places commerciales et en pays industriels explique la relative fragmentation du système bancaire dans ces régions. Les banques départementales ou bidépartementales persistent longtemps à résister à la tendance au développement des banques pluridépartementales ou régionales.

a. Les banques du Val de Loire

La démarche des banques du Val de Loire est différente puisque ces firmes ont choisi de semer leurs guichets dans les petites villes, notamment, pour certaines d'entre elles, en les dotant d'un guichet périodique : c'est que l'industrialisation reste cantonnée dans des pôles isolés au milieu des activités rurales, ce qui contraint les banquiers à un démarchage en finesse des liquidités et de l'épargne éparpillées autour des bourgades animant de petits bassins d'argent. Assez modestement, le Comptoir d'escompte de la Sarthe, au Mans, s'identifie au type de banque quasi monodépartementale : 31 sièges en 1921-1923 (dont 19 bureaux), 34 en 1926, 35 en 1928, dont 29 dans la Sarthe et quelques-uns dans l'Orne, la Mayenne, le Maine-et-Loire et l'Eure-et-Loire, départements où l'on ne peut parler de véritable réseau pour cette banque tant ses sièges y sont fort rares. Mais l'établissement admet lui-même les contours limités de sa stratégie et ne vise pas à s'extraire de son terroir : « Il n'est pas dans les intentions du conseil d'administration de poursuivre un nouvel agrandissement de notre rayon d'action. Notre but est plus modeste : nous désirons tout d'abord consolider et organiser le terrain conquis par nos efforts [...]. Le but que nous nous étions proposé semble aujourd'hui atteint et nous n'envisageons pas désormais de nouvelles créations de succursales, sauf dans notre voisinage immédiat. Nous sommes et voulons rester une banque régionale »⁶² [en fait départementale]. Semblablement, la Banque de l'union régionale, de Tours, n'a d'autres ambitions que d'animer quelques sièges sur l'Indre-et-Loire et la Haute-Vienne.



Par contre, depuis son Siège de Blois, la Banque régionale de l'Ouest bénéficie d'un plus grand rayonnement, appuyé sur un réseau de 77 sièges en 1923 (dont 53 bureaux périodiques) ou de 83 sièges en 1927 (dont 59 périodiques). La démarche suivie par son confrère le Crédit nantais est identique mais concentrée dans un territoire bien moins étendu : c'est là aussi l'imitation de l'offensive lourde des grands établissements de crédit avec le recours au dualisme, puisqu'il dispose en 1930 de 33 guichets permanents et de 25 bureaux périodiques, soit 58 guichets, au lieu de huit sièges permanents ou auxiliaires en 1919 et de 23 guichets en 1925. C'est l'œuvre d'Édouard Caradec, créateur de l'agence de Quimper, promu ensuite directeur régional des agences de Bretagne, véritable animateur de l'extension du réseau, avant d'accéder à la direction générale en 1924. De Nantes et de la Loire-Atlantique, la banque a glissé vers le Morbihan et le Finistère, en ouvrant une succursale à Quimper en 1913, tête de pont de son rayonnement par le biais de bureaux auxiliaires à Auray, Concarneau et Douarnenez dès

CRÉDIT NANTAIS

Société Anonyme au Capital de 30.000.000 de Francs

SIÈGE SOCIAL : **NANTES** 4, Rue Voltaire

DIRECTION RÉGIONALE : **QUIMPER** - 8, Rue Saint-François

	SUCCESSALES	AGENCES	BUREAUX
Département de la LOIRE-INF^{re}	NANTES		Permanent : Chantenay
			Permanent : Macheoul
			Permanent : Paimbœuf
		CLISSON	
			Grandchamp-des-Fontaines
			Héric
			Legé
			Savenay
			Périodiques : S ^t -Etienne-de-Montluc
			S ^t -Philbert-de-Grandlieu
Département du FINISTÈRE	QUIMPER		Sucé
			Le Temple-de-Bretagne
			Vallet
		CHATEAUBRIANT	
			Périodiques : Nozay, Rougé
			Permanent : Rosporden
			Permanent : Gourin
		CARHAIX	
			Périodique : Le Huelgoat
		CHATEAULIN	
CONCARNEAU			
	Permanent : Pont-Aven		
	Permanent : Audierne		
DOUARNENEZ			
	Périodique : Pont-Croix		
	PONT-L'ABBÉ		
	QUIMPERLÉ		
	Périodiques : Bannalec, Le Faouet		
	Permanent : Landivisiau		
	Périodique : Camaret-sur-Mer		
BREST			
	Ouvert tous les jours pendant les mois de Mai et Juin : Plougastel-Daoulas		
	Périodique : Saint-Renan		
	Permanent : Lesneven		
MORLAIX	S^t-POL-DE-LÉON		
	Périodique : Plouescat		
LORIENT			
	Périodique : Plouay		
	Permanents : Lorient-Keroman (Port de Pêche) - Hennebont		
Département du MORBIHAN	VANNES		Périodique : Baud
			Permanent : La Roche-Bernard
		AURAY	
			Périodique : Quiberon
		LOCMINÉ	
		PLOËRMEL	
	Périodique : Malestroit		
	Permanent : Muzillac		
	QUESTEMBERT		
	Périodique : Rochefort-en-Terre		

1914, puis à Pont-l'Abbé et Châteaulin en 1919; les agences de Brest et Lorient sont ouvertes en 1919. Entre-temps, le Crédit nantais a acheté trois maisons locales, Pierre à Morlaix (1925), la Banque du Morbihan à Vannes (1926, avec des guichets à Auray, Ploërmel, Locminé et Questembert), Ernoul de la Provôté à Châteaubriand (1927). Il est devenu lui aussi une banque pluridépartementale, mais arc-boutée sur son terroir breton, le long de la côte sud-ouest de la péninsule, sans désir de se poser en établissement de crédit interrégional.

À l'inverse, sa consœur nantaise, la banque Massiot, connaît un développement ambigu : créée en 1920 après la rupture des deux associés dans un établissement fondé en 1906, Massiot lance des antennes (13 en 1923) tout le long de la façade atlantique, de Brest à Angoulême, sans aucune stratégie de réseau cohérente, au gré, semble-t-il, des humeurs de son dirigeant, et il semble bien difficile d'admettre que, comme celui-ci l'affirme, « elle est le type accompli des banques régionales »⁶³...

b. Les rivalités des banques normandes et bretonnes

En Normandie, la Société normande de banque & de dépôts, fruit de la fusion en 1913 des deux maisons L. Asseline & fils et Bellamy (Roussy, Adelus & Cie), accentue son déploiement à partir de sa base de Caen. Elle reprend de petites maisons de banque locales : Leveau, à Conches, en 1919, puis Bouillon, à Bugles et Laigle en 1920; et, surtout, elle sème des guichets permanents ou périodiques dans sa zone d'influence. Elle dispose ainsi d'une quinzaine d'agences dans le Calvados (Honfleur, Bayeux, Lisieux, Falaise, etc.), dans l'Orne (Argentan, Laigle, etc.) et même dans l'Eure (Bernay, Brionne).

Ce type de banque pluridépartementale n'est pas celui adopté par le Crédit havrais, concentré sur ses bases avec cinq agences seulement en 1930; de même, le Comptoir d'escompte de Rouen se satisfait, comme la Société lyonnaise ou la Société bordelaise de CIC, de rayonner dans son fief industriel et commercial à partir d'un gros siège social. Mais ce type de développement a été choisi par la rivale de la Société normande de banque & de dépôts, le Comptoir d'escompte de l'Ouest (Leherpeur, Sadot, Cornette⁶⁴). Depuis son Siège de Vire, non seulement il renforce son assise dans le Calvados, mais il rayonne sur les départements limitrophes, comme dans la Manche où, depuis longtemps, il est venu provoquer la banque Gilbert, de Saint-Lô. Une « percée d'Avranches » lui a ouvert les portes de l'Ille-et-Vilaine où, dans les années 1920, il vient se frotter à la Banque de Bretagne : de ses trois sièges bretons de 1920 (Saint-Malo, Saint-Servan, Cancale), il essaime à Combourg, Dinard et Dol-de-Bretagne. Finalement, en 1930, il mobilise 40 guichets (avec 18 bureaux périodiques), dont 26 dans la Manche, six dans l'Ille-et-Vilaine, trois dans le Calvados et trois dans l'Orne : son réseau a donc doublé depuis la vingtaine de sièges de l'année 1920.

Des rivales ne restent pas inactives face à une telle offensive. Gilbert multiplie ses guichets dans la Manche et aussi dans l'arrondissement de Vire, dans l'Orne. Elle en

COMPTOIR D'ESCOMPTE DE L'OUEST

Fondé en 1848

Capital 5.000.000 de francs, porté à 10.000.000 de francs

Siège Social à VIRE (Calvados)

AGENCES :

AVRANCHES (Manche)
CHERBOURG ,
FLERS-DE-L'ORNE (Orne)

GRANVILLE (Manche)
SAINT-MALO (Ille-et-Vilaine)

BUREAUX PERMANENTS :

CARENTAN (Manche)
COUTANCES ,
DOMFRONT (Orne)
ISIGNY-SUR-MER (Calvados)
SAINT-LO (Manche)

SAINT-SERVAN (Ille-et-Vilaine)
SOURDEVAL (Manche)
TINCHEBRAY (Orne)
VALOGNES (Manche)
VILLEDIEU ,

BUREAUX PÉRIODIQUES :

CANCALE (Ille-et-Vilaine)
MORTAIN (Manche)
PONTORSON ,

SAINT-JAMES (Manche)
SAINT-SEVER (Calvados)
SAINT-VAAST-LA-HOUGUE (Manche)

GÉRANTS :

M. LEHERPEUR, *Banquier, ancien Président du Tribunal de Commerce de Flers ;*
M. SADOT, *Banquier ;*
M. CORNETTE, *Banquier.*

CONSEIL DE SURVEILLANCE :

PRÉSIDENT

M. RIOTTEAU, *Sénateur, Armateur à Granville.*

VICE-PRÉSIDENT

M. LE GRANCHÉ, *ancien Président du Tribunal de Commerce, Censeur de la succursale de la Banque de France à Cherbourg.*

SECRÉTAIRE

M. O. BOUVET, *ancien Notaire, Propriétaire à Vire..*

MEMBRES

M. CH. BERGER, *Industriel, Président du Tribunal de Commerce, ancien Maire de Vire ;*
M. E. BRARD, *Négociant, Juge au Tribunal de Commerce de Flers ;*
M. H. BRARD, *Docteur en Droit, Avoué à Cherbourg ;*
M. LA CHAMBRE, *ancien Député d'Ille-et-Vilaine, à Saint-Servan ;*
M. LONGUÉGAND, *ancien Banquier, ancien Juge au Tribunal de Commerce de Saint-Malo ;*
M. L. RAULT, *Licencié en Droit, Avoué à Vire ;*
M. RÉQUIER, *ancien Maire de Granville, Administrateur de la succursale de la Banque de France à Saint-Lo ;*
M. VINCENT, *ancien Banquier, ancien Président du Tribunal de Commerce de Vire, Membre de la Chambre de Commerce de Caen.*

rassemble 47 en 1928, dont 28 bureaux hebdomadaires, ce qui indique la densité de sa pénétration du monde des déposants et des épargnants d'un seul département ou presque! Parallèlement, la Banque de Bretagne couvre plus intensément elle aussi son champ d'activité, les trois départements qu'elle favorise, tout en s'efforçant de ne pas trop empiéter sur les zones déjà occupées par le Crédit nantais : de l'Ille-et-Vilaine, elle renforce sa présence dans le Morbihan (reprise de la banque Bouché à Pontivy en 1921) et dans les Côtes-du-Nord, à Tréguier (reprise de la maison Le Goaster en 1923) ou à Saint-Brieuc. Son réseau fait plus que doubler, de 13 guichets en 1921 à 31 en 1928.

c. La faible densité bancaire du Sud-Ouest

Plus au sud, Limoges bénéficie de deux établissements locaux, Tarneaud et, en 1912, la Banque du Centre, qui dispose de 29 sièges en 1929. De Cognac, la banque Charpentier s'est décidée à essaimer en Charente, avec une demi-douzaine de guichets, créés en 1920-1921. Tandis que la Société bordelaise de CIC se contente de son fief citadin, avec son seul siège social comme établissement, sa consœur Soula renoue avec la stratégie de l'ancienne Banque de Bordeaux et ouvre des bureaux sur quelques places en relations avec le port girondin : Blaye et Libourne dès 1927, Sainte-Foy-la-Grande et Dax en 1929, en une stratégie d'essaimage en cohérence avec les flux d'affaires entretenus par la place bordelaise avec des bourgades de l'*hinterland* (négoce des vins et des bois, notamment). Ce sont là, à part quelques rares excroissances, toutes des banques monodépartementales.

Ainsi, l'Ouest atlantique ou normand est couvert par une mosaïque de banques quasi monodépartementales ou plutôt pluridépartementales, dont les réseaux se chevauchent hardiment. Les zones d'attraction des métropoles locales s'entremêlent souvent, ce qui explique un certain vague dans le dessin des bassins d'argent. Saint-Lô, Vire, Caen, Blois, Angers, Le Havre voire Fécamp, sont ainsi des « capitales bancaires » – Blois le reste aujourd'hui d'ailleurs – au même titre que Rennes, Nantes ou Rouen. Les réseaux, en tout cas, grouillent de vitalité, les guichets se multiplient à la conquête de l'épargne procurée notamment par une vie agricole ou maritime prospère, au-delà des pays et pôles industriels renommés.

D. La rivalité des banques nordistes

La richesse des contrées du Nord, du Pas-de-Calais et de l'Aisne constitue un vaste gisement dont la mise en valeur a attiré de nombreuses banques. Pourtant, plusieurs types d'établissements peuvent être déterminés selon la dimension quantitative et géographique de leur réseau, et notre attention sera concentrée ici sur les banques départementales ou plutôt bidépartementales. Le même schéma de développement caractérise les maisons familiales nordistes Dupont et Scalbert, toutes deux parrainées désormais par le CIC.

Dupont, de Valenciennes, doit repartir à la conquête de son terroir à sa libération, après s'être repliée sur ses deux succursales parisiennes et sa succursale bordelaise pendant la guerre. Fortement désireuse de reconstituer son bastion valenciennois, elle n'entend pas s'enraciner à Paris, d'autant plus que son accord avec le CIC lui interdit d'y ouvrir de nouveaux sièges et d'y démarcher la clientèle⁶⁵. Le succès couronne ce retour aux sources : dès décembre 1923, la firme peut mobiliser 18 sièges dans le Nord et le Pas-de-Calais, autour de Lens, d'Arras, de Douai, de Valenciennes, de Cambrai – où elle bénéficie du fonds de commerce que lui a légué la petite maison de banque locale Roth-le-Gentil⁶⁶ qu'elle a achetée en 1910 – avec également des guichets à Béthune et à Lille – où elle est revenue après un premier essai juste avant la guerre en 1912-1913.

Cinq ans plus tard, en 1928, ce sont 22 bureaux permanents qui sont rassemblés (plus trois à Paris et un Bordeaux). Valenciennes, Douai, Lens, Arras, qui rayonnent sur des agences, sont ses places fortes, accompagnées par Maubeuge, Avesnes, Béthune et Amiens car des percées ont été effectuées vers la Somme et la vallée de la Sambre. Enfin, sept guichets sont ajoutés entre 1928 et 1931, car Dupont s'implante dans l'Aisne et érige Saint-Quentin en succursale en 1933, avec quatre agences autour d'elle; finalement, le réseau atteint 41 sièges en 1933. Cependant, les ambitions de Dupont ont été bridées par son accord avec le CIC, car celui-ci veille à préserver les chasses gardées respectives de chacune de ses filleules nordistes; et, notamment, il empêche Dupont de venir provoquer Scalbert trop avant dans l'agglomération lilloise. Il faut l'arbitrage du CIC pour freiner les ambitions dévorantes de Dupont, qui ne peut donc conduire une marche en avant aussi puissante que celle du Crédit de l'Ouest, quelles que soient ses ambitions.

« Le président de la banque Scalbert ayant appris l'intention de la banque Dupont de s'installer à Roubaix et dans certaines autres localités de la région du Nord où la banque avait elle-même des sièges, s'en est vivement ému. La question du rayon d'influence respectif de ces deux banques avait été d'ailleurs déjà bouleversée lors de la déconfiture de la banque Petyt à Dunkerque, qui s'était dotée de quinze agences dans l'arrondissement de Dunkerque et d'une à Tourcoing : la banque Dupont avait tout d'abord exprimé le vœu qu'un organisme fut créé sur cette place en commun par les banques Scalbert et Dupont; la combinaison avait échoué; la banque Dupont avait finalement renoncé à intervenir dans cette région, et la banque Scalbert qui, dès sa transformation en société anonyme, avait manifesté le désir d'aller à Dunkerque et y avait été autorisée, en principe, par le CIC, s'y est en fait établie. Le président de Scalbert avait manifesté son désir que le département du Nord fût divisé en deux zones nettement distinctes : réserver celle du nord à la banque Scalbert, et celle du sud à la banque Dupont. M. E. Dupont préférerait de beaucoup le régime de la libre concurrence sur toutes les places au régime de la "chasse gardée". On se trouve, en ce qui concerne la banque Dupont, en présence d'un établissement doté d'une grande vitalité, mené avec pondération mais avec fermeté dans la voie de l'extension. La direction de

la banque Dupont ne redoute nullement les conséquences de la concurrence. Elle estime que, dans la région du Nord, le terrain est assez vaste pour qu'il y ait de la place pour tous, même en se serrant. Le président de Scalbert, d'un tempérament différent, préférerait les zones d'influence limitées et regrette l'intrusion d'un établissement ami du CIC dans une région qu'il considère comme son fief. »⁶⁷

La banque Dupont doit rester spectatrice du renforcement de sa consœur et rivale Scalbert; tout en renforçant son assise dans l'agglomération lilloise (avec l'ouverture d'agences à Loos-les-Lille en 1920, à Lambersart, La Madeleine et Haubourdin en 1923), celle-ci s'établit en effet à Tourcoing en 1920 et à Roubaix en 1922, et, surtout, elle glisse vers l'Ouest et s'implante à Dunkerque en 1926 : elle y rachète les immeubles de la banque Petyt en déconfiture, tant à Dunkerque même qu'à Bergues, Gravelines, Hondschoote et Hazebrouck⁶⁸. Finalement, Scalbert mobilise 26 agences en sus de ses deux sièges parisien et lillois en 1930, au lieu de trois seulement en 1920; ce réseau a été édifié par Scalbert en une quinzaine d'années, en une stratégie patiente mais sans éclat car la banque écarte elle aussi, semble-t-il, l'essaimage de dizaines de bureaux périodiques. Si l'on assemble les deux banques Scalbert et Dupont, qui s'enchevêtrent – et sont destinées à fusionner dans les années 1970 –, c'est un puzzle de 71 guichets qui se constitue dans les deux départements du Nord et du Pas-de-Calais, avec quelques excroissances vers l'Aisne.

Cette addition rend plus léger encore le dispositif de la banque Piérard-Mabille, de Lille, qui, en 1931, n'a rendu qu'un réseau de douze sièges dans le Nord, ou celui de la banque Robert, d'Arras, qui rassemble quelque sept guichets en 1920. Non loin, dans l'Aisne, deux maisons rivalisent pour l'attraction de la clientèle locale : la banque Journal, créée en 1861, est parvenue à rayonner autour de Saint-Quentin mais ne parvient qu'à six agences en 1932, alors que la Société Saint-Quentinoise de crédit, sa rivale, a mené une politique plus hardie en ouvrant une douzaine de guichets en 1920-1922; en 1929, la Société Saint-Quentinoise de crédit dispose de 29 sièges permanents, complétés par quelques bureaux auxiliaires, et apparaît comme l'exemple type de la banque monodépartementale bien assise dans son bastion.

E. La juxtaposition de réseaux d'envergure moyenne dans le Grand Sud-Est

Alors que la Société lyonnaise s'arc-boute sur la place lyonnaise et se refuse à investir dans la construction d'un réseau qui changerait sa nature même de banque des affaires du Rhône et de la Loire et de leurs bourgeoisies aisées, elle reste spectatrice de la poussée de banques rhônalpines dynamiques, qui cèdent au désir de drainer amplement l'épargne de leur département ou de plusieurs départements.

Si Charpenay reste fidèle à sa vocation de maison d'affaires grenobloise, avec seulement deux succursales à Voiron et Modane, la Banque du Dauphiné s'extrait rapidement

de son fief; dès 1918, elle s'étend à Voiron et Rives et dispose d'une agence à Lyon; puis elle entreprend de sillonner l'Isère en créant des guichets, plus rarement par croissance externe, comme à Bourgoin (banque Charles Bonhomme & fils en 1924). Ce sont les dépôts des entreprises et des professionnels qui l'intéressent dans cette quête, afin d'étayer des ressources devenues tendues malgré le refinancement offert par le partenariat avec la BUP. Près d'une vingtaine de sièges sont ainsi disponibles en 1930, tous en Isère (sauf trois à Lyon), au lieu de huit en 1925.

Le type de banque départementale, agrémenté de légères excroissances dans les contrées limitrophes, fleurit ainsi dans le Centre-Est : la Banque de Savoie a construit en 18 ans (entre 1913 et 1931) un réseau de 19 guichets (dont 11 périodiques) dans son département; la Banque générale de Bourgogne (Chevignard), de Dijon, est munie de 11 sièges en 1930, en Côte-d'Or avec une antenne en Haute-Saône. La Banque régionale de l'Ain (Tendret-Rives) rayonne autour de Bourg-en-Bresse et est dotée de 13 sièges en 1925 et de 36 en 1930. La Banque régionale du Centre a émergé de Roanne, son fief, et de la Loire (3 sièges) pour gagner – à partir de 1929 avec l'achat de la banque Jarlot d'Autun et l'ouverture d'une agence à Mâcon – la Saône-et-Loire (9), l'Allier (5) et les contreforts du Rhône (4) comme pour dénicher un exutoire à un dynamisme cantonné dans une cité peu industrielle et contourner la forte concurrence qui sévit dans le Forez : ce sont ainsi 20 guichets qu'elle rassemble dès 1923, complétés par 34 bureaux intermittents, sur quatre départements. Dans le Forez lui-même, la Banque industrielle stéphanoise (Bellicand & Cie) a diffusé neuf agences dans la Loire et en Haute-Loire, essentiellement dans les campagnes – contrairement à ce que laisse entendre le nom de la banque –, dans les interstices des réseaux des grands établissements de crédit bien implantés auprès de la clientèle des grandes entreprises.

Si la Société lyonnaise a une vision statique de son réseau, le Crédit du Rhône, lancé en 1913 et indépendant vis-à-vis de la BNC depuis 1923, tente de l'encercler par le maillage de l'agglomération et du département : avec 27 guichets en 1930, il domine largement sa consœur. Mais, en fait, il ne joue pas dans le même registre car ce réseau se déploie surtout dans les bourgades rurales du département où dominent au mieux les PME et sa clientèle est fondamentalement différente : les guichets concernent des villes modestes situées sur les contreforts des monts du Lyonnais, surtout après que, en 1921, il a acquis la banque Joannon qui, de Saint-Martin-en-Haut, dans la « Vendée lyonnaise », disposait d'une demi-douzaine de bureaux dans les alentours. Dans la seule année 1921, le Crédit du Rhône s'équipe de douze sièges, toujours selon la même stratégie : « Nous avons continué l'extension de notre rayon à la campagne. »⁶⁹ Si le Rhône est encore plus labouré (Villefranche-sur-Saône, en 1928), les terres dauphinoises proches sont prospectées (Crémieu en 1921, Bourgoin en 1929) et l'Ain largement pénètre dès 1922 avec déjà quatre sièges, suivis de deux autres en 1929. La banque lyonnaise a mis en pratique avec un apparent succès le type de développement de la banque pluridépartementale, comme la Banque régionale du Centre ou la Banque de la vallée du Rhône.

Plus au sud, celle-ci a tenté de constituer un pôle d'attraction qui puisse se glisser entre les territoires des banques lyonnaises et grenobloises. Dès sa création en 1919 sur les bases de la maison Brun-Giraud apparue dès 1835 à Valence, son patron (en 1880-1925), Auguste Giraud, décide de participer lui aussi à la course aux dépôts qui marche cette fièvre de l'après-guerre ; d'emblée, Valence est érigée en capitale bancaire de la Drôme et de l'Ardèche. La croissance externe de la Banque de la vallée du Rhône procure l'héritage de la banque Sauvajon, de Romans (1920), de la Banque du Comtat, à Avignon (1923), de la banque Métifiot à Montélimar (1925), de Gazet à Tournon (1927), de la banque Jean Bruyère à Saint-Vallier (1928) ou de maisons minuscules à Saint-Rambert-d'Albon et Lamastre (1924) et à Vienne (1926). L'étendard valentinois est planté enfin à Lyon même avec l'achat de la Société d'escompte de Lyon (Auguste Cabaud & Cie) en 1929-1930. C'est le succès avec une implantation dans cinq départements essentiels : Drôme (20 guichets), Ardèche (19), Vaucluse (4), Haute-Loire (6) et Isère (3, dans la partie sud-ouest du département), avec des excroissances dans les Bouches-du-Rhône (2), dans la Loire (3) et dans le Rhône. Quelque 60 sièges portent alors l'enseigne de cette société en 1929.

En comparaison, la banque Chaix, dotée de son unique guichet à Avignon, fait figure de firme chétive. Mais la Banque des Alpes, fruit de la transformation de la maison Chabrand & Caillat, de Gap, en 1923 prouve la vitalité des banques départementales : les PME et les professionnels locaux, manquant de disponibilités à cause du boum d'après-guerre puis de la croissance et de l'inflation, recourent massivement aux caisses de la banque, qui devient assoiffée de dépôts. Une politique d'ouverture de guichets se cristallise dans le département des Hautes-Alpes : Sisteron, Saint-Bonnet (1924), Embrun, Laragne et Briançon (1926) sont les premiers jalons d'un cheminement qui conduit à un réseau, méconnu parce que cantonné dans les Hautes-Alpes, mais fort de 14 sièges (dont 5 périodiques) en 1930 et 16 (dont 7 périodiques) en 1931, avec une « clientèle essentiellement rurale »⁷⁰. Moins trapue mais dynamique, la petite banque Castelnau « a des guichets à Nîmes, Béziers, Sète, Ganges et Le Vigan », notamment après le rachat de Tissié-Sarrus à Montpellier et de Molines à Nîmes dans les années 1920 : elle parvient à collecter une quarantaine de millions de francs de dépôts au début des années 1930. Elle présente donc une taille d'un cran plus élevée que celle de Dupuy-Coste, établie à Montpellier, Béziers et Sète, ou qu'Arnaud-Gaidan, de Nîmes⁷¹.

L'ensemble de ces analyses prouve toute la validité de deux modèles de développement qui atteignent leur apogée au tournant des années trente. Loin de paraître « archaïques », les schémas de la banque mono- ou bidépartementale et de la banque pluridépartementale triomphent ; si nombre de maisons d'escompte ou de maisons de titres traditionnelles et de banques locales disparaissent, souvent absorbées par des firmes plus grandes, un « courant de l'Histoire » porte en avant les banques départementales et pluridépartementales. Quelques dizaines de mini-réseaux s'édifient en deux

Essai de recensement des guichets des banques
mono ou bidépartementales et pluridépartementales
(soit 881 guichets au moins)

Banque régionale de l'Ouest	83 en 1927
Banque de la Vallée du Rhône	60 en 1929-1930
Crédit nantais	58 en 1930
Comptoir d'escompte de Mulhouse	57 en 1930
Banque régionale du Centre	54 en 1923
Gilbert	47 en 1928
Dupont	41 en 1933
Comptoir d'escompte de l'Ouest (Vire)	40 en 1930
Banque régionale de l'Ain	36 en 1930
Scalbert	30 en 1930, 33 en 1933
Comptoir d'escompte de la Sarthe	35 en 1928
Banque de Bretagne	31 en 1928
Saint-Quentinoise de crédit	29 en 1929
Sogenal	29 en 1931
Crédit du Rhône	27 en 1930
Banque du Dauphiné	19 en 1930
Banque de Savoie	19 en 1931
Banque du Centre (Limoges)	19 en 1929
Varin-Bernier	18 en 1933
Banque des Alpes	16 en 1931
[Petyt (Dunkerque)	16 en 1924 (chute en 1925)]
Société normande de banque et de dépôts	15 en 1923
Banque de Strasbourg	14 en 1924
Massiot (Nantes)	13 en 1923
Banque de Mulhouse	12 en 1928
Piérard-Mabille	12 en 1931
Banque générale de Bourgogne	11 en 1930
Banque industrielle stéphanoise	9 en 1923
Robert (Arras)	7 en 1920
Société alsacienne de CIC	6 en 1929
Comptoir d'escompte de Reims-Chapuis	6 en 1930
Journal	6 en 1932
Crédit Havrais	5 en 1930
Castelnau (Montpellier)	5 en 1934

décennies, entre 1910 et 1930, avec une concentration, dans la plupart des cas, sur la période 1918-1930. Cependant, même réunies et en additionnant le maximum de sièges animés par chacune entre 1928 et 1933, les 34 banques de notre échantillon ne rassemblent que 881 sièges environ (selon une évaluation fragmentaire car des données manquent sur les bureaux périodiques et même permanents) avec une gamme évoluant entre 5 et 80 guichets.

4. L'émergence de banques plurirégionales

Cette trentaine de confrères se cantonnent dans leur terroir élargi sans visées nationales, sans vouloir se hausser au niveau d'une banque qui, gérée de plus en plus depuis Paris, chercherait à se doter d'une clientèle étendue dans la capitale ou à rayonner sur l'ensemble du pays, comme l'avait fait le CEM avant guerre jusqu'à ce qu'il ait créé la BNC. Au contraire, un dernier type de banque de dépôts prend corps dans les années 1920 – de façon d'ailleurs éphémère pour certaines d'entre elles – avec des établissements qui ne se contentent plus de couvrir le département de leur terroir ou les départements limitrophes. De banques régionales, ils aspirent à devenir des banques plurirégionales avec même l'ambition plus ou moins avouée de revivre l'histoire construite au XIX^e siècle par le Crédit lyonnais.

A. L'essaimage géographique

La logique géographique explique le plus souvent cette métamorphose, par simple essaimage au-delà de la région initiale vers les régions proches, avant que, parfois, la perception d'un savoir-faire dans l'animation de la banque provinciale n'incite à le mettre en pratique dans des contrées lointaines, par duplication de talents disponibles.

a. Vers une banque régionale : la Banque générale du Nord

Fondée par des parrains prestigieux, la BGN se targue de pouvoir rivaliser hautement avec le Crédit du Nord, alors que son prédécesseur immédiat, Verley-Decroix, n'était qu'une banque locale semblable à Devilder, absorbée juste avant guerre par le Crédit du Nord. La métamorphose d'une banque locale en banque régionale constitue ainsi l'intérêt de cette évolution. D'emblée, la firme dispose d'un noyau solide autour de Maubeuge, fief de la Banque centrale de Maubeuge, la filiale de la Société générale de Belgique et de la Banque centrale de la Sambre qui a été fusionnée avec Verley-Decroix : dix guichets dépendent de cette succursale en 1920 (notamment Avesnes, Aulnoye, Bavay, Fourmies, Hautmont, Jeumont, Landrecies, Le Quesnoy). Mais la BGN ne se contente pas de ses deux bases initiales et, grâce à l'important capital mobilisé (50 millions de francs), de gros investissements sont réalisés pour s'implanter sur

l'ensemble des places du Nord : dès 1920, un an après sa création, elle est équipée de 55 bureaux permanents dans la région ; avec 39 sièges dans le Nord, d'un seul coup, elle laboure en profondeur le terroir nordiste. Puis elle peaufine cette mise en valeur, comme en 1932 quand elle reprend la banque Bernard-Cailliau à Douai, qui lui apporte sept guichets dans le milieu houiller.

Entre-temps, elle a commencé à glisser vers les départements limitrophes, vers le Pas-de-Calais (huit guichets), vers l'Aisne⁷² en 1920, ainsi que vers l'Oise, avec les six guichets du Comptoir d'escompte de Beauvais (banque Dumont) dont elle prend le contrôle⁷³, vers la Somme – avec l'ouverture d'une agence à Amiens et l'achat de la petite Banque centrale de la Bresle (l'ancienne Testu), implantée à Gamaches – et vers la Seine-Maritime, avec la reprise de la banque Peltier, à Neuchâtel-en-Bray (et deux guichets à Gournay-en-Bray et Forges-les-Eaux). C'est une marche forcée qui est conduite, puisque ces 56 guichets (avec Paris) deviennent 77 en 1921, 110 en 1922 et 148 en 1923, en une véritable explosion. Le maillage est plus fin encore car des bureaux auxiliaires ont été lancés, mais aucune indication chiffrée n'est disponible (ils sont 21 en 1921).

Presque au terme de son histoire, en décembre 1932, la BGN s'affirme comme une grande banque régionale pluridépartementale. Le seul décompte des succursales et agences (donc sans même les bureaux permanents) confirme le succès quantitatif et géographique de cette stratégie : ses 84 sièges permanents se répartissent essentiellement entre 5 départements : 47 dans le Nord, 13 dans le Pas-de-Calais, 9 dans la Somme, 5 dans l'Aisne, un seul dans l'Oise (Compiègne) et 9 en Seine-Maritime. En effet, en 1921, elle décide de s'implanter dans ce département en étendant son activité au pays de Caux et au val de Seine : dès 1921, elle absorbe plusieurs banques locales, comme Graverend-Métinier & Cie, à Dieppe, la Banque de la Bresle à Blangy, la banque Voué à Aumale, la banque Peltier à Neufchâtel-en-Bray ; puis elle s'implante en 1926 à Rouen. Peu à peu donc, cette banque bidépartementale (Nord et Pas-de-Calais) prend le visage d'une banque pluridépartementale et même plurirégionale, si l'on considère les régions administratives actuelles : au Nord-Pas-de-Calais se sont en effet ajoutées la Picardie et la Haute-Normandie, et l'on peut penser que, sans la Crise, la BGN se serait mieux étalée en Haute-Normandie et aurait glissé même vers les Ardennes.

b. Un Ouest vaste, celui du Crédit de l'Ouest

Semblablement, le Crédit de l'Ouest a édifié un réseau ramifié sur une douzaine de départements de l'Ouest atlantique fort en 1930-1931 de 70 agences (avec le siège social) et de 177 bureaux périodiques, au lieu de 47 sièges permanents et 132 périodiques en 1922, soit 68 créations en dix ans. En 1931, ces bureaux intermittents sont très nombreux en particulier en Charente inférieure (34), en Maine-et-Loire (26), dans les Deux-Sèvres (21), en Vendée (21), en Indre-et-Loire (20) ou dans l'Orne (13), les six départements les plus drainés par la banque. C'est un bond considérable par rapport aux modestes 24 sièges (15 bureaux auxiliaires) dont était pourvu le Crédit de l'Ouest

lors de sa création en 1913 par la réunion des maisons Fortin, d'Angers (créée en 1850), et Delhumeau, de Cholet (apparue en 1844).

Désireux de rompre avec la « banque en sabots »⁷⁴, Georges Fortin, le dirigeant essentiel de la firme en 1913-1957, dispose bel et bien d'une stratégie de développement, fondée tout simplement sur la couverture géographique des contrées de ce Centre-Ouest atlantique et ligérien, surtout par la création de guichets *ex nihilo* : « Il a, dès les années 1920, l'intuition de la banque du Grand Ouest [...]. Les ouvertures de bureaux provisoires visent non seulement à colmater une trouée entre les anciens réseaux des deux principales maisons fondatrices, mais surtout à conforter la cohérence géographique du projet »⁷⁵, tandis que des places importantes sont investies, comme Tours dès 1916 puis Nantes, ce qui consacre la volonté de baliser l'ensemble du Val de Loire. Dans le même temps se déploie une « vigoureuse politique de croissance externe, par rachat systématique des petites banques ou entités financières artisanales [des maisons de titres] qui, lovées au creux des bourgs et des villages, offrent immédiatement la plus opérationnelle des structures d'un réseau bancaire cohérent »⁷⁶ : une vingtaine sont acquises entre 1918 et 1933.

L'objectif de Fortin a consisté à glisser le long de la Loire, vers l'aval, en s'implantant à Saint-Nazaire, érigé en pôle autonome d'affaires, vers l'amont, en implantant une succursale à Tours et en grignotant peu à peu des positions entre Angers, sa base initiale, et Tours, la reprise du Comptoir d'escompte de la Sarthe comblant un gros vide du puzzle. Dans le même temps, une priorité a été donnée à la conquête des rives atlantiques pour planter l'enseigne au sud de la Loire, notamment dans les contrées proches de Cholet, pôle de développement de la maison, en raison de l'intégration de Delhumeau : la Vendée et les Deux-Sèvres ont été pénétrées en profondeur, le Poitou et l'Indre envahis méthodiquement, avant le triomphe de l'entrée à Cognac par le biais de la reprise de Charpentier en 1932, la grosse banque départementale.

c. La Société marseillaise de crédit tout au long de la Méditerranée

Depuis la Belle Époque, vers 1913 semble-t-il plus précisément, en une inflexion stratégique essentielle, la SMC a entrepris de devenir la grande banque pluridépartementale méditerranéenne, de la Provence au Languedoc, par un essaimage spontané hors de son terroir des Bouches-du-Rhône, par simple glissement vers les places en relations courantes avec Marseille, ne serait-ce que par les liaisons ferroviaires ou fluviales. « C'est pour obéir à cette loi naturelle que nous avons élargi, il y a quelques années, notre première formule de banque locale, et que nous avons établi, soit par l'absorption de maisons de banque, soit par des créations sur des points judicieusement choisis, un réseau très homogène d'agences dans la région méditerranéenne de la France et dans le nord de l'Afrique. »⁷⁷ Dès 1919, elle dispose d'« un ensemble très homogène d'une soixantaine de sièges s'étendant sur dix départements du Midi de la France et

sur l'ensemble des possessions françaises du nord de l'Afrique »⁷⁸, et, en 1924, elle rassemble déjà 125 sièges.

Vers l'est, un « groupe de Nice » est érigé dès 1919 pour la clientèle de villégiature ; vers l'ouest, le Languedoc est peu à peu pénétré, que ce soit les cités industrielles (Ganges ; Alais en 1919) ou les villes-centres commerciaux ; vers le nord, la banque remonte la vallée du Rhône et y sème des guichets, dans le Vaucluse ou la Drôme. Il faut noter que, comme la BGN, elle s'appuie pour ses immobilisations sur un capital important – élevé de 55 à 75 millions de francs en 1918, puis 100 millions en 1928, ce qui tranche par rapport à la dizaine de millions ou même moins du capital de la majorité des banques départementales – et conduit une stratégie persévérante. Aussi le mouvement d'ouvertures de guichets se déploie-t-il après la guerre : « Nous croyons que les banques régionales ont un rôle intéressant à jouer à côté ou même parfois en collaboration avec les établissements de crédit. Elles sont logiquement destinées à prendre les places laissées vacantes, sur certains points, par les anciens banquiers locaux, qui ont rendu et rendent encore, là où ils subsistent, de si grands services au commerce et à l'industrie de leur région. » Quelques firmes sont achetées : Chalas à Montélimar (1919), Monnier-Martin à Vaison (1919) ; dans le même temps, des agences sont créées *ex nihilo*, comme à Toulon et Sète dès 1918. Le nombre de guichets entretenu par la SMC s'élève peu à peu, de 107 en 1921 à 125 en 1924.

Faut-il penser qu'une rupture historique intervient en 1927 quand la SMC s'établit à Toulouse, dont l'agence est suivie en 1929 par celles de Mazamet et de Montauban ? Cette incursion dans le Sud-Ouest garonnais constitue-t-elle une rupture avec la logique géographique développée jusqu'alors, d'autant plus que la banque monte à Lyon en 1929-1930 ? Si ce mouvement a été freiné par l'éclatement de la Crise, il ne semble pas qu'il aurait conduit la SMC à couvrir de façon dense les régions Midi-Pyrénées et Aquitaine ; mais il indique une propension à s'implanter sur les places industrielles les plus importantes du Sud-Ouest garonnais : la SMC entend certainement franchir le seuil du Lauragais, pour venir bousculer la banque toulousaine Courtois et le vide laissé par le groupe du CIC dans ces contrées, puisqu'aucun établissement rattaché au CIC n'y est actif et que la Société bordelaise de CIC se cantonne alors dans son fief girondin. Enfin, si la banque vient à Lyon pour établir la liaison entre le port phocéén et le négoce soyeux ou colonial, l'on peut imaginer qu'elle aurait fini par remplir le territoire joignant le Vaucluse au Rhône, celui-là même qu'occupe la Banque de la vallée du Rhône.

d. La Société nancéienne de moins en moins nancéienne ?

Comme celle de ses deux consœurs, l'histoire de la Société nancéienne est, dans l'entre-deux-guerres, marquée par la mobilité géographique. Pourtant, la maison a fort à faire avec le financement de la reconstruction et de la modernisation industrielles lorraines ; mais, forte de ses ressources et de ses revenus, elle choisit d'accentuer la politique

d'essaimage qu'elle a déjà lancée avant guerre, puisqu'elle dispose en 1920 de 14 agences et de 62 bureaux. Mais elle conduit alors un intense effort d'expansion et d'investissement puisque, dès l'année suivante, en 1921, elle peut mobiliser 147 guichets dont 84 permanents, et, en 1922, elle est dotée de 156 sièges : 18 agences et succursales, 47 bureaux permanents et 91 bureaux intermittents ; un ensemble de 175 sièges sont réunis en 1926 dont 88 permanents. Cela anticipe de deux ou trois ans la stratégie dualiste lancée par le Crédit lyonnais ; la banque régionale devance ainsi le grand établissement de crédit dans la mobilité stratégique (et géographique).

Tout en renforçant son assise en Meurthe-et-Moselle – par exemple avec l'achat de la banque Crépin à Baccarat en 1920 –, elle pénètre, de part et d'autre de la Guerre et logiquement, les Vosges et les Ardennes proches de son fief ; en 1924, ainsi, elle acquiert la banque Paul, à Étain, dans le nord-est de la Meuse. Elle glisse également dans les territoires recouverts, en s'installant à Metz dès 1919, avant de constituer un réseau mosellan appuyé sur les principales cités industrielles. Par contre, au nom de la solidarité et de la complémentarité entre des établissements insérés dans la mouvance de la confédération du CIC, elle s'entend avec la Société alsacienne de CIC pour ne plus descendre sur le versant alsacien des Vosges et elle lui cède son bureau de Thann (1924) ; d'autre part, un accord plus ou moins tacite avec Varin-Bernier écarte la Société nancéienne de la Meuse.

Cependant, une vaste offensive est conduite dans l'entre-deux-guerres, car, peu à peu, l'essaimage conduit la Société nancéienne plus avant vers l'ouest ; moins que la Haute-Marne, où seule une antenne est montée à Saint-Dizier, c'est le nord-ouest (Charleville et l'aval de la Meuse) et le sud-ouest (Rehthel, Vouziers) des Ardennes, l'est de l'Aisne (Hirson et ses alentours), et, par osmose, la Marne (à partir de 1912) qui attirent la firme. Par surcroît, elle se lance dans la Seine-et-Marne en devenant en 1921 le principal actionnaire de la banque Dumont qui, de Meaux, anime un mini-réseau de 26 guichets, avant de l'absorber en 1922 ; et elle met pied dans le sud-est de l'Oise, dans le pays de Crépy-en-Valois. En une contre-attaque irrésistible face aux avancées des grands établissements de crédit, la Société nancéienne est parvenue aux portes de Paris, car, de Meaux, elle atteint Chelles, Lagny ou Melun. D'ailleurs, comme beaucoup de banques régionales importantes, elle dispose depuis 1918 d'un bureau dans Paris même.

Toutefois, la Société nancéienne ne semble pas conduire au-delà sa stratégie d'expansion interrégionale bien qu'elle ait éprouvé des velléités d'échafauder un grand groupe couvrant l'ensemble du nord du pays. En effet, dès avant guerre, elle avait pris contact avec la Société normande de banque & de dépôts, qui éprouvait quelques difficultés à se hisser au rang de banque départementale et en était devenue la marraine. Le projet ne manquait pas de cohérence puisque, à cette époque, les industriels fondaient de gros espoirs sur les gisements de fer bas-normands et même une firme allemande lançait un projet d'usine sidérurgique près de Caen. Sans qu'une pièce d'archive ne nous permette de discerner la moindre preuve, l'on peut supposer que, à travers la

Société normande de banque & de dépôts, la Société nancéienne visait d'éventuels courants d'affaires entre la Lorraine métallurgique et une Normandie candidate au rôle de *Far West* sidérurgique. La Société normande de banque & de dépôts a accueilli la Société nancéienne dans son capital (pour un peu plus de 4 000 actions) et les deux banques partagent le même président, Jean Buffet, car la Société nancéienne, déjà fort réputée, enrichit sa consœur ou filleule de son « crédit » afin de lui faciliter son ascension ; puis Henry Thomas⁷⁹, banquier devenu administrateur de la Société nancéienne, remplace Buffet à Caen après son décès au début de 1918.

L'aventure normande s'achève vite car la Société nancéienne se rend compte des difficultés que suscite l'éloignement de sa partenaire pour suivre sa gestion et veiller au bon usage des fonds qui lui sont confiés, tandis que le mirage d'une ample industrialisation sidérurgique « à la lorraine » se dissipe en Normandie, alors même surtout que la reconstruction et l'essor lorrains mobilisent les ressources de la banque. Dès la fin de 1919, la Société nancéienne cède sa participation dans la Société normande de banque & de dépôts au CIC lui-même, qui assume ainsi la responsabilité de parrain de la maison bas-normande. « Cette banque, dont le développement, au cours des dernières années, étend constamment le rayon d'action, conserve néanmoins son caractère de banque régionale, et, tant par les personnalités de son Conseil que par l'orientation de son activité, reste intimement liée au développement de la région nancéienne »⁸⁰, peut noter la Banque de France en 1923. En outre, la banque rejette le projet, un temps caressé⁸¹ vers 1926-1927, de transférer son Siège à Paris, afin de bien se distinguer des établissements plurirégionaux devenus de plus en plus des « sociétés de crédit » parisiennes.

Aussi, au début des années trente, la Société nancéienne reste fondamentalement la banque du Grand-Est (Alsace exceptée), des confins de Paris aux Vosges, des Ardennes au nord de la Haute-Saône, avec un dispositif concentré sur onze départements et une demi-douzaine de succursales, têtes du réseau (Nancy, Metz, Longwy, Charleville, Épina, Meaux, Reims) qui absorbe 268 guichets : le nombre de sièges a doublé entre 1920 (86) et 1922 (156) et triplé entre 1920 et 1932.

e. Le Crédit du Nord proche et loin du Nord

Si la Société nancéienne accentue son enracinement dans le Grand-Est, le Crédit du Nord doit quant à lui tenter de faire germer les pousses de son réseau sur les souches abandonnées pendant l'occupation allemande. En effet, il a dû en 1914-1918 replier plusieurs de ses équipes à cause des aléas de l'avance militaire allemande ; il a constaté ensuite la destruction ou les dégâts qui ont frappé 25 de ses agences proches du front – 18 sont fermées pendant les combats tandis que le siège social lillois est mis sous séquestre par les autorités allemandes. Paradoxalement, c'est la Guerre qui a procuré au Crédit du Nord l'occasion de s'implanter véritablement hors de son terroir originel, d'où il ne s'était aventuré qu'à Rouen (1907) et au Havre (1909), cités textiles, et, curieusement, à Mâcon.

Les raisons de cette expansion sont multiples, soit tout simplement pour occuper ses cadres et ses disponibilités soit pour accompagner les firmes qui ont glissé du Nord vers la Normandie ou la région parisienne soit enfin pour profiter des opportunités fournies par la production de guerre. Durant le conflit, le Crédit du Nord renforce ainsi sa présence en Normandie, avec des succursales à Flers-de-l'Orne, Lisieux, en Basse-Normandie, à Eu, aux confins de la Seine-Maritime et de la Somme, tandis qu'une succursale est ouverte également à Bordeaux. « Le Crédit du Nord avait, dans la région occupée par l'ennemi, été très gravement éprouvé par la guerre; mais, en revanche et fort heureusement, le Crédit du Nord, dans les parties libres du nord et de l'ouest de la France ainsi qu'à Paris, a développé ses affaires dans des proportions inespérées. »⁸²

À la paix, il peut rétablir son assise dans ses contrées traditionnelles, et d'abord dans le Nord et le Pas-de-Calais, où ses positions avaient été renforcées juste avant la guerre par l'achat de la banque lilloise Devilder (intégrée au 1^{er} janvier 1914) qui lui avait apporté une dizaine de guichets dans la contrée. L'agglomération lilloise est quadrillée systématiquement par des bureaux de quartier et des agences dans les villes limitrophes de Lille (Haubourdin, Lambersart-Lomme, Seclin, Fives, Pérenchies, Loos, etc.) : le Crédit du Nord ne peut laisser son bastion subir les assauts de Dupont, de la BGN ou des grands établissements de crédit. De même, la zone houillère est choyée (Lens, Liévin, Billy, Bully, etc.). Dès avant guerre, il a mené des incursions dans les Ardennes (Charleville), la Somme (Péronne), l'Aisne (Saint-Quentin); et il y renforce peu à peu ses positions en ouvrant des guichets chaque année (comme Sedan en 1919).

Cependant, il garde désormais sa fidélité pour la Normandie; il s'implante par exemple à Elbeuf en 1919, à Gournay-en-Bray et Villers-sur-Mer en 1923, à Yvetot en 1924, à Aumale, Bernay, Bolbec, Montivilliers en 1926-1927, à Fécamp et Domfront en 1929. De l'Aisne, il glisse dans l'Oise (Compiègne en 1924). En outre, il commence à lorgner sur la Champagne et s'introduit dans l'Aube en 1923 (Troyes) avant de planter son enseigne dans la Marne en 1925 en y achetant la banque rémoise Camuset et en ouvrant un guichet à Épernay en 1928. De façon étonnante, il décide – d'ailleurs comme son confrère nordiste Dupont – de conserver son agence de Bordeaux et de transformer cette implantation de hasard en levier d'affaires nouvelles en Gironde (d'où des guichets à Saint-André-de-Cubzac en 1923 et Langon, Podensac et Cavignac en 1925, Cadillac en 1926, Bourg-sur-Gironde en 1928). Enfin, il conserve ses bases récentes mais très fortes à Mâcon, héritées en 1913 de la banque Devilder qui avait racheté le Comptoir mâconnais, solide maison qui procure au Crédit du Nord le premier ou le second rang sur la place : un mini-réseau, complètement séparé du corps de la banque, se déploie ainsi en Saône-et-Loire, avec quatre guichets permanents et cinq périodiques en 1932.

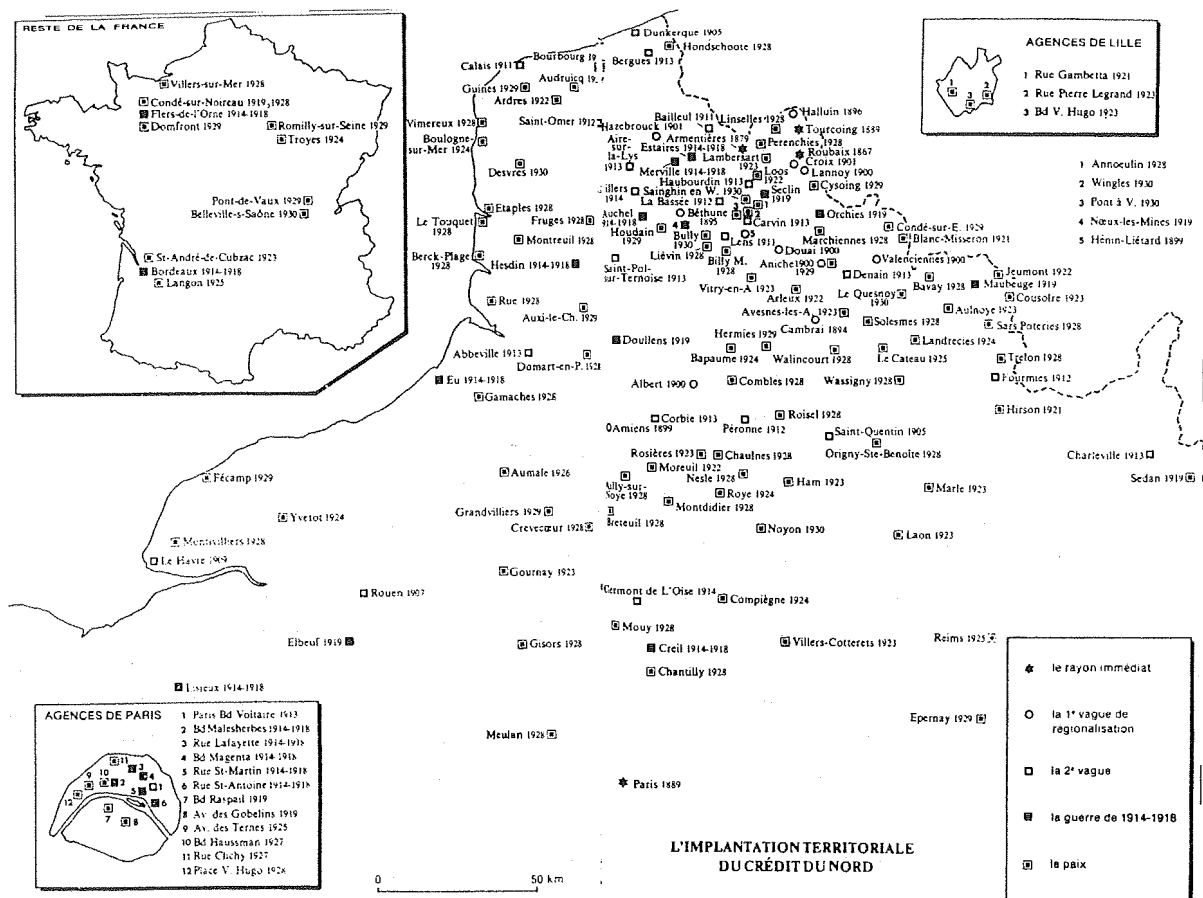
C'est bel et bien une stratégie d'essaimage qui est mise en œuvre : « Nous avons continué notre politique d'extension régionale »⁸³, déclare-t-il par exemple en 1924. Dès 1926, le Crédit du Nord manie un outil de 234 sièges permanents et périodiques ;

ils comprennent notamment 117 succursales et « comptoirs » au lieu de 77 en 1920, l'autre moitié comportant les « bureaux » permanents et périodiques : « Nous devons tout d'abord nous "établir solidement" ; depuis longtemps, c'est chose faite ; et nous entendons bien renforcer encore d'année en année les assises de notre société. Pour resserrer notre contact avec notre clientèle, nous avons multiplié, partout où besoin était, nos succursales, comptoirs et bureaux. »⁸⁴ L'essentiel de cet essor est effectué par croissance interne car les acquisitions ont été maigres : Devilder en 1913 (qui apporte l'ex-Comptoir mâconnais), la minuscule Lesenne-Lafarge à Airaines dans la Somme en 1920, le siège de Laon et quatre comptoirs repris à l'ex-Banque commerciale du Nord-Est en 1923, Camuset à Reims en 1925, la firme Seder frères à Meulan et Poissy en 1928, en aval de Paris. Le Crédit du Nord prend également le contrôle de la petite Banque régionale du Nord en 1927/1928, dont le nom prétentieux recouvre en fait une modeste banque locale de Roubaix⁸⁵ ; il en conserve deux sièges seulement, à Roubaix et Armentières, et ferme celui de Lille.

Comme les grands établissements de crédit et comme la Société nancéienne, le Crédit du Nord a mené de front l'édification d'une armature solide, par ses succursales, comptoirs et bureaux permanents – il en possède 173 en 1931, complétés par les quatre sièges lillois et les douze sièges parisiens, soit 189 –, et le maillage de sa zone de rayonnement par des bureaux périodiques, au nombre de 107 en 1931. L'ensemble de ces 296 sièges fait du Crédit du Nord la plus grosse banque provinciale plurirégionale au tout début des années trente. Mais il est resté fidèle à la logique géographique de son réseau car il l'a concentré sur les terres septentrionales : du terroir du Nord-Pas-de-Calais, l'osmose a porté la banque vers la Picardie avoisinante, vers les Ardennes et la Champagne. La Normandie est venue plus tardivement, mais, finalement, elle peut être considérée comme un débordement du réseau de la Somme vers le sud. La configuration du réseau confirme cet « ancrage » du Crédit du Nord dans le Grand Nord-Ouest de la France : il n'a pas encore vocation à s'affirmer comme un établissement national et il se satisfait pleinement de mettre plus profondément en valeur les contrées qu'il privilégie au nord de la Seine et de la Marne (Épernay étant la limite sud). Seuls la Gironde garonnaise et le Mâconnais constituent des aberrations, dues à des hasards historiques – le repli sur Bordeaux en 1914, l'achat du Comptoir mâconnais par Devilder avant l'absorption de celle-ci par le Crédit du Nord. L'on explique mal le maintien de ces excroissances lointaines, sinon par le goût du bon vin ou, pour Bordeaux, par le désir de profiter des courants du négoce pour épauler les exportations textiles du Nord.

Néanmoins, ce caractère régionaliste est quelque peu faussé par l'intensité donnée aux affaires parisiennes par le Crédit du Nord. Certes, dès la Belle Époque, la maison a souhaité disposer d'une bonne implantation dans la capitale, certainement pour faciliter les contacts quotidiens entre les firmes nordistes et le monde du négoce et de la finance parisien. Au-delà des acquis fournis par une succursale ouverte dès 1889-1890 et une agence supplémentaire montée en 1913, le Crédit du Nord a décidé de conserver

LES RÉSEAUX DES BANQUES DE DÉPÔTS



les positions qu'il a acquises à Paris en 1914-1918 quand il y a créé cinq agences supplémentaires afin de tirer parti des occasions d'affaires procurées par le repli en Ile-de-France de certaines firmes nordistes : « Certaines maisons du Nord (fonderies, produits réfractaires) sont venues s'installer dans cette région [voisine de Paris (Argenteuil)], mais elles ont persisté à user des services de leur banquier, généralement le Crédit du Nord »⁸⁶. Comme Mâcon et Bordeaux, mais à une échelle différente, le pôle de Paris s'érige pour le Crédit du Nord en centre de développement autonome, doté de sa logique propre, dorénavant distincte pour l'essentiel des fonctions régionalistes de la banque. Il est vrai aussi que la banque, riche en disponibilités collectées dans les contrées septentrionales, peut y placer des capitaux en surnombre et y détecter des remplois. Six guichets sont inaugurés en 1919-1928, ce qui porte à douze sièges le réseau parisien, dont la grosse agence centrale du 56 boulevard Haussmann : ses dimensions

imposantes signifient bien la volonté de la maison de traiter Paris comme un champ d'exploitation autonome, tout en damant le pion à la concurrente Dupont, qui se dote elle aussi d'un siège parisien cosu, rue Franklin Roosevelt.

Les réseaux des banques plurirégionales

Banque générale du Nord	148 sièges en 1923 ; 84 sièges permanents en 1932
Société marseillaise de crédit	125 sièges en 1924
Crédit de l'Ouest	247 en 1931 (avec 177 bureaux auxiliaires)
Société nancéienne	268 sièges en 1932
Crédit du Nord	234 sièges en 1926 ; 296 en 1931

En considérant le nombre des guichets (au moins 1 020, sans les bureaux périodiques de la BGN) des banques interrégionales que sont devenues, au paroxysme d'une stratégie lancée peu avant la Première Guerre mondiale, la SMC, le Crédit de l'Ouest, la Société nancéienne et le Crédit du Nord, et celle initiée par la BGN à partir de 1919, l'on comprend la profonde mais élémentaire distinction entre ces maisons et les banques départementales, bidépartementales ou même pluridépartementales : c'est une simple différence quantitative allant souvent du simple au quadruple ou au décuple. Mais un point commun unit ces deux grandes catégories d'établissements : leur propriété, leurs responsables, leurs dirigeants, leur vocation les enrachent dans un terroir d'où elles rayonnent, sans qu'ils perdent leur personnalité, leur provincialisme, malgré quelques excroissances géographiques au-delà de leurs territoires et même sur Paris.

B. De la logique interrégionale à la logique financière

Le contraste avec les trois autres banques plurirégionales que sont la Banque d'Alsace-Lorraine, la Banque privée et la banque Adam provient essentiellement de cette personnalité régionale, que ces trois établissements finissent par perdre au fil des années vingt quand des intérêts financiers – dont nous avons repéré la présence au sein du conseil d'administration de la Banque privée – y deviennent prédominants.

a. La Banque du Rhin. Des territoires libérés à la logique financière

D'emblée, la nature de la Banque du Rhin apparaît ambiguë ; en effet, lancée par la banque Renauld et la Banque Bauer & Marchal, elle ne dispose pas de la personnalité dont bénéficient la majorité des banques pluridépartementales ou plurirégionales évoquées ci-dessus⁸⁷. D'autre part, sa vocation évolue rapidement et curieusement : elle semble d'abord un instrument de pénétration en Alsace-Lorraine recouvrée, au même titre donc que la Société alsacienne de CIC : « La Banque du Rhin a pris une rapide extension en Alsace et en pays occupé [sur la rive droite du Rhin] ; elle compte aujourd'hui 17 agences en dehors de celles de Strasbourg. »⁸⁸

En Alsace, l'ossature de son réseau provient du legs de plusieurs banques absorbées : en octobre 1919, Simon Lévy à Sélestat (et des guichets à Ribeauvillé, Benfeld, Erstein) ; en janvier 1920, Meyer frères à Strasbourg (et des guichets à Ingwiller, Bouxwiller, Pfaffenhoffen) ; en 1920, Émile Scheyen à Obernai ; en juin 1920, Lucien Manheimer & Cie à Colmar ; en août 1923, Taufflieb à Barr. D'autre part, son Siège est transféré de Nancy à Strasbourg en 1921 et des guichets sont ouverts *ex nihilo* dans plusieurs villes alsaciennes (Mulhouse, Villé, Kaysersberg, Marckolsheim, Neudorf, Andlau, etc.), tandis qu'une percée outre-Vosges est enclenchée, avec un siège à Metz (en 1920), Hayange, Hagondange, Dieuze, Merlebach, Rombas, etc. En 1923, ce sont déjà 33 sièges qui constituent le réseau de la Banque du Rhin de part et d'autre des Vosges, sur trois départements (Moselle et les deux alsaciens), puis 40 en 1924.

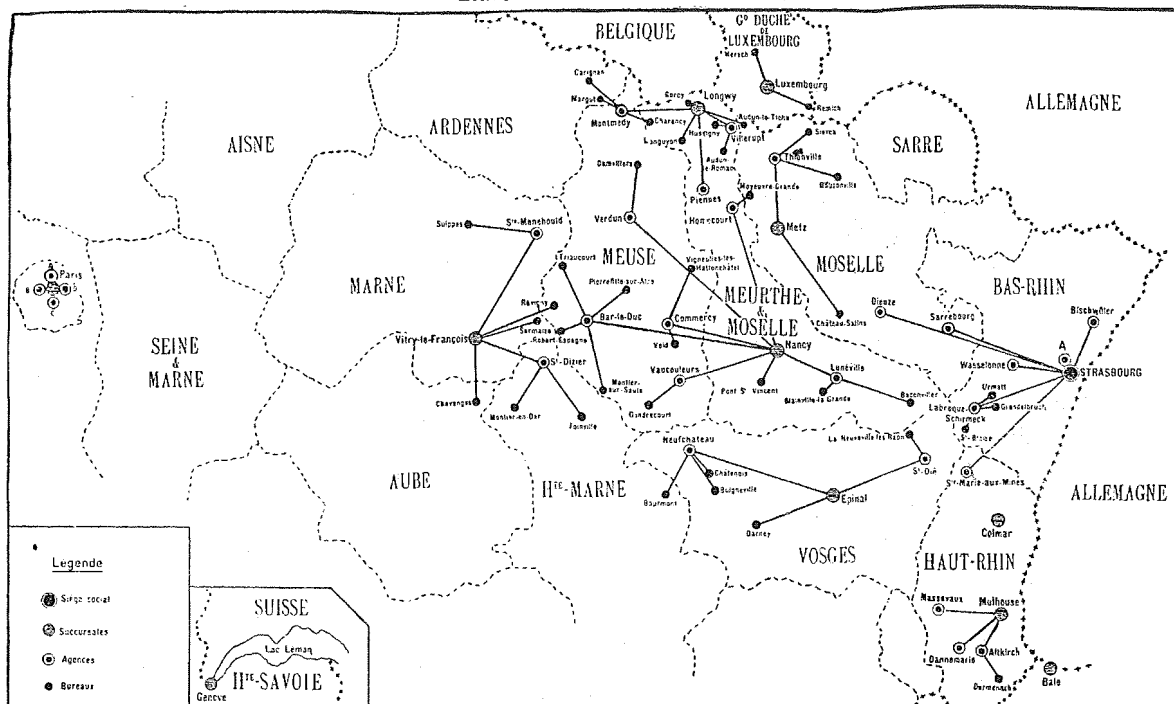
Soudain, en avril 1922, ses actionnaires de référence bouleversent la stratégie orientale de la Banque du Rhin : « La Banque du Rhin a repris la clientèle commerciale du Crédit français à Paris, dans le Nord et l'Ouest. » C'est une gageure que de dresser le drapeau d'une maison rhénane à Lille ou à Caen ! D'ailleurs, la banque relève d'elle-même cette évidence : « Une opération de pareille envergure comportait des difficultés administratives très complexes dont la solution ne pouvait être que lente et progressive. Il fallait reconquérir peu à peu l'assiduité d'une clientèle qui s'était clairsemée, répandre le nom de la banque dans les régions où il était inconnu. »⁸⁹ Trois sièges à Paris et un à Charrenton, trois dans la Somme (Amiens, Abbeville et un bureau), 8 dans le Calvados, et surtout 17 dans le Nord sont offerts à une Banque du Rhin désormais écartelée entre quatre pôles sans aucune unité entre eux : l'Est, Paris, le Nord et la Somme, la Basse-Normandie. La logique financière l'a emporté sur la logique régionaliste : aux 29 sièges du récent « terroir » (complétés par quelques bureaux) s'ajoutent 28 sièges dans des contrées lointaines. Quoi qu'il en soit, la Banque du Rhin est forte de 68 sièges en 1924, tous ouverts ou achetés par conséquent en six ans, ce qui constitue une belle percée.

Celle-ci est vite brisée puisque, dès 1927-1928, la logique financière l'emporte à nouveau quand la Banque Bauer & Marchal décide d'apporter la Banque du Rhin à la Banque d'Alsace-Lorraine pour accroître son influence au sein de cette dernière, qui passe sous le contrôle d'intérêts parisiens. Du Crédit français à la Banque du Rhin puis à la Banque d'Alsace-Lorraine, les tronçons de guichets du Nord et de Paris sont ainsi ballotés d'un propriétaire à un autre. Seule la dimension quantitative du réseau ainsi constitué importe à ce niveau de notre analyse et à cette étape de la chronologie (avant la crise des années trente), mais l'on pressent que cette logique financière peut être lourde de menace pour la pérennité du réseau d'une banque de dépôts soumise à des vents incertains.

b. La Banque d'Alsace-Lorraine, une rivale pour la Société nancéienne

Il est surprenant que la Banque d'Alsace-Lorraine, banque éminemment régionale, soit incluse dans la catégorie des établissements plurirégionaux inscrits dans une logique financière. En effet, au début des années vingt, elle affiche au fond à peu près la même stratégie que sa rivale, la Société nancéienne.

BANQUE D'ALSACE ET DE LORRAINE

*La Banque d'Alsace-Lorraine banque régionale*

Comme elle issue de Nancy, où se trouve son siège social, elle laboure profondément son terroir de Meurthe-et-Moselle depuis ses bases de Nancy et Longwy; au sud, elle glisse dans les Vosges (Épinal en 1914); à l'est, elle met pied en Moselle libérée, depuis Metz et Thionville; et elle descend le versant vosgien pour planter son enseigne en Alsace, autour de Mulhouse et surtout de Strasbourg, où elle récupère le fonds de commerce d'une banque surgie en 1919 avec pétulance, la Banque du Rhin. Désormais consacrée véritable « banque d'Alsace-Lorraine », elle poursuit les mêmes visées pluri-régionales que la Société nancéienne, puisqu'elle s'est construit un réseau dans la Meuse et a commencé à prospecter l'est de la Marne (à partir de Vitry-le-François) et le nord de la Haute-Marne (à partir de Saint-Dizier).

Enfin, comme plusieurs de ses consœurs, elle n'a pas manqué de venir en 1910 ouvrir une succursale⁹⁰ à Paris puis, en 1921, trois guichets à Paris, notamment en acquérant, en 1924, les trois agences que lui cède la Banque de la Seine: « Notre groupe de Paris est et demeurera l'instrument de liaison nécessaire à notre activité régionale avec le centre nerveux du pays et offre à notre clientèle de l'Est, pour ses relations avec la capitale, l'avantage de toutes ses ressources. »⁹¹ Plus tard, en 1928, dans la capitale,

elle hérite des affaires de la Banque du Rhin qui elle-même, on l'a vu, les avait récupérées du Crédit français en 1922.

Une nouvelle étape de son rayonnement prend place en 1926 quand elle s'insinue à Charleville et dans les alentours (Sedan, Reithel, Vouziers) en reprenant les installations de la Banque régionale des Ardennes, département où elle ne disposait que d'un seul guichet à Carignan. En une demi-douzaine d'années, la Banque d'Alsace-Lorraine a doublé le nombre de ses guichets, de 80 en 1921 à 175 en 1926, en semant elle aussi des bureaux périodiques (90 en 1926) dans les petites villes.

La Banque d'Alsace-Lorraine hors de l'Est

Soudain, une mutation bouleverse le destin de la Banque d'Alsace-Lorraine; dans un premier temps, en 1927, elle prend une participation majoritaire dans deux établissements : la Banque du Rhin et la Banque privée; la première lui est amenée par la Banque Bauer & Marchal, qui l'avait fondée; la seconde entre dans la mouvance de cette même firme parisienne. Dans un second temps, en décembre 1928, la Banque d'Alsace-Lorraine absorbe la Banque du Rhin. Cela consolide considérablement son assise en Alsace-Lorraine et sur certaines places importantes, comme Paris et Lille, puisque, au 1^{er} janvier 1929, elle met son enseigne sur les guichets de la Banque du Rhin : ce sont environ 84 bureaux qui lui sont soudain adjoints, et son réseau enfle de 180 à 264 sièges. La progression de la Banque d'Alsace-Lorraine a été spectaculaire : de 80 guichets en 1922 et 128 en 1925, son réseau a bondi à 264 en 1928, soit un triplement en une demi-douzaine d'années et un doublement en trois ans. Une grande banque plurirégionale s'est ainsi constituée dans les années vingt, en un signe supplémentaire de l'élan d'achèvement de la seconde révolution bancaire.

c. La Banque privée de Lyon à la France

L'histoire de la Banque privée oscille, dès sa création⁹² en 1898, entre l'aspiration à une forme de régionalisme lyonnais et le désir d'accéder à la dimension de grands établissements de crédit. Les soubresauts de la structure de son capital, quoique mal connus, expriment d'ailleurs cette incertitude : à un « groupe financier » proche de Paribas – donc représentatif du courant « national » – succède le Crédit français, respectueux du régionalisme, qui, apparemment, laisse à son tour la place aux intérêts financiers provinciaux tant lyonnais, autour de Louis Pradel, que marseillais, autour de Bonnasse, après l'intégration – éphémère – de cette banque phocéenne, dont l'animateur devient un temps président de la Banque privée (en 1922).

Ce retour aux sources lyonnaise et marseillaise s'inscrirait d'ailleurs dans la ligne stratégique suivie par la Banque privée depuis la Belle Époque. À marches forcées, cet établissement a lancé une vaste guerre de mouvement pour déployer son réseau selon une logique économique apparemment cohérente, en ouvrant de nombreux guichets, dont le nombre a augmenté de 23 en 1904 à 97 en 1912, puis 111 en 1918. La Banque privée s'affirme d'abord comme une véritable banque du Centre-Est et devient ainsi la

BANQUE PRIVÉE

SOCIÉTÉ ANONYME. CAPITAL : 50 MILLIONS

Siège Social à LYON, Rue de l'Hôtel-de-Ville, 41

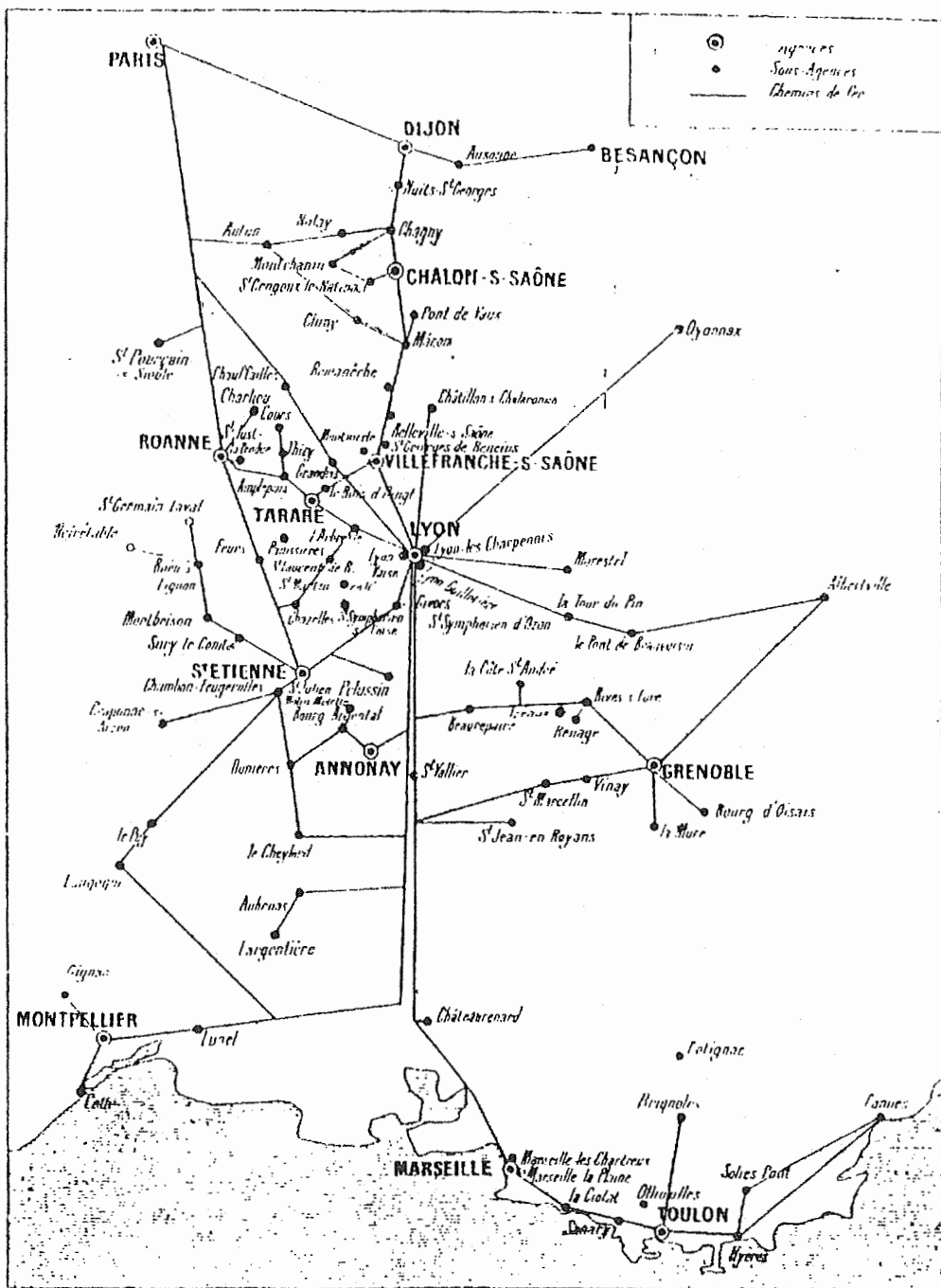
PARIS, Rue Laffitte, 30 et 32

LISTE DES SIÈGES

Ain Châtillon-sur-Chalaronne Montmerle Oyonnax Pont-de-Vaux	Doubs Besançon	Loire Boen-sur-Lignon Bourg-Argental Charlieu Chazelles-sur-Lyon Feurs Le Chambon-Feugerolles Montbrison Noirétable Panissière Pelussin Roanne Saint-Etienne Saint-Germain-Laval St-Julien-Molin-Molette Saint-Just-la-Pendue Sury-le-Comtal	Rhône (Suite) Saint-Martin-en-Haut Saint-Symphorien-s.-Coise Tarare Thizy Villefranche-sur-Saône
Allier Saint-Pourçain-sur-Sioule	Drôme Saint-Jean-en-Royans Saint-Vallier		Saône-et-Loire Autun Chagny Chalon-sur-Saône Chaussailles Cluny Louhans Mâcon Monchanin-les-Mines Romanèche-Thorins Saint-Gengoux-le-National
Alpes-Maritimes Cannes	Haute-Loire Craponne-sur-Arzon Dunières Le Puy	Lozère Langogne	Savoie Albertville
Ardèche Annonay Aubenas Largentière Le Cheylard	Hérault Cette Gignac Lunel Montpellier	Rhône Amplepuis Belleville-sur-Saône Cours Givors Grandris L'Arbresle Le Bois-d'Oingt Lyon Lyon-Charpennes Lyon-Cuillotièrre Lyon-Vaise Saint-Georges-de-Reneins St-Laurent-de-Chamousset	Seine Paris
Bouches-du-Rhône Châteaurenard La Ciotat Marseille Marseille-la-Plaine Marseille-les-Chartreux	Isère Beaurepaire Bourg-d'Oisans Grenoble Izeaux La Côte-St-André La Mure La Tour-du-Pin Morestel Pont-de-Beauvoisin Renage Rives-sur-Fure Saint-Marcellin Saint-Symphorien-d'Ozon Vinay		Var Brignoles Cotignac Hyères Ollioules Sanary Solliès-Pont Toulon
Côte-d'Or Auxonne Dijon Nolay Nuits-Saint-Georges			

BANQUE PRIVÉE

en 1912



vraie rivale du Crédit lyonnais : de Dijon à Annonay, de Roanne et Saint-Étienne à Grenoble, elle jalonne ces contrées de ses guichets. De son nom originel Banque privée, industrielle, commerciale, coloniale, Lyon-Marseille, elle glisse ensuite le long du Rhône et le long de la Méditerranée : dès 1912, elle est présente à Montpellier et à Marseille et sur la Côte d'Azur.

Cette course au soleil s'accroît pendant la guerre et l'immédiat après-guerre, et – notamment en achetant une dizaine de banques locales entre 1917 et 1926 – la banque poursuit son cheminement en Languedoc et franchit le seuil du Lauragais : elle absorbe le Comptoir Alix Julien à Béziers (1917) puis la grosse banque locale toulousaine Richard-Klehe, en 1921, qui lui apporte d'un coup, au 1^{er} janvier 1922, 31 guichets dans cinq départements. Elle approfondit son implantation dans son terroir en créant des agences ou en achetant des maisons de banque (le Comptoir d'escompte de Carcassonne en 1925), mais elle essaime peu à peu dans les territoires limitrophes, vers l'Allier ou le Doubs, notamment, en renforçant son assise dans le Centre-Est. Ainsi son réseau s'est-il intensifié pour passer de 111 guichets en 1918 à 186 en 1921.

Pourtant, deux réserves viennent contredire cette perception régionaliste de l'évolution de la Banque privée. Tout d'abord, par un fait étrange, tout en proclamant son attachement à la cité lyonnaise, où se trouve son siège social et d'où viennent plusieurs de ses administrateurs influents (comme Louis Pradel, l'un des dirigeants de la firme de produits chimiques et photographiques Lumière), elle a installé sa direction et son Administration centrale à Paris, rue Laffitte, et, par surcroît, elle ajoute Paris à son nom, pour devenir la Banque privée Paris, Lyon, Marseille. L'inflexion stratégique semble désormais inéluctable : la Banque privée est destinée à accentuer sa mobilité géographique au profit d'une ambition nationale.

La confirmation en est donnée par l'orientation géographique donnée à l'extension du réseau : déjà présente au Havre dès 1920, la Banque privée décide de prospecter désormais l'ensemble des contrées normandes et ligériennes, de l'Anjou et du Maine à la Haute-Normandie ; elle remplit peu à peu les vides existant entre ses implantations du Centre-Est et la région parisienne. Certes, la réussite apparente est complète puisque le nombre de ses guichets (avec les bureaux périodiques) s'accroît considérablement de 186 en 1921 à 338 en 1928, 352 en 1929 et 358 en 1930, soit un bond considérable de 111 en 1918 à 358 en 1930 : une vingtaine de sièges ont été ouverts chaque année en moyenne. Mais la Banque privée s'est érigée en rivale de la BNC et même des grands établissements de crédit et a pris stature de « banque nationale » : son réseau de 1930 est équivalent à celui du Crédit lyonnais en 1913 et atteint la moitié de celui de la BNC en 1930.

Comme à propos de la BNC, l'on pourrait penser qu'un futur grand établissement de crédit est ainsi apparu dans les années vingt et que cette nouvelle étape de la seconde révolution bancaire consacre le renforcement de l'équipement financier du pays : en une voie originale par rapport à la situation allemande ou britannique, marquée par un

processus de concentration, la France, apparemment plus ouverte à la libre initiative de la compétition capitaliste, laisserait s'épanouir de nouveaux établissements, en un desserrement de la concentration au niveau national, bien que la croissance de ces nouveaux établissements s'appuie également sur l'absorption de quelques dizaines de banques locales.

d. Une Banque Adam dualiste

L'aventure de la Banque Adam est encore plus révélatrice des changements de nature que peuvent avoir vécu certains établissements dans les années vingt. En effet, cette banque, dont l'histoire remonte au XVIII^e siècle (en 1784, aux côtés d'une maison de négoce lancée dès 1766), a commencé dès la fin de la première décennie du XX^e siècle à semer des guichets – elle en possède 9 en 1911 –, d'abord le long de la côte de la Manche (Montreuil-sur-mer, Berck, Étaples, etc.), avant de s'implanter à Paris en 1907. Elle commence ensuite à sortir de sa contrée d'origine, le Pas-de-Calais, pour défricher des *terrae incognitae*. L'on constate avec étonnement que la Banque Adam, devenue une société anonyme en 1912, émerge de la guerre avec deux pôles de développement, la côte de la Manche septentrionale et le Poitou ! Les 14 sièges de 1912 sont devenus 39 en novembre 1918 : outre les deux sièges parisiens, le terroir historique dépendant du siège social de Boulogne-sur-Mer en accueille 27 (20 dans le Pas-de-Calais, 7 dans la Somme), mais le Poitou dix (Vienne, Deux-Sèvres, Indre)... ! En fait, seul le hasard de l'Histoire explique cette greffe surprenante : les dirigeants, repliés à Poitiers avec leurs 120 salariés, semblent s'être alors ennuyés et ont entrepris de créer une sorte de double de leur banque dans leur zone d'accueil... Mais, dans les années vingt, ce noyau est renforcé, des bureaux supplémentaires sont créés (38 en 1919-1929, ce réseau poussant aussi vers l'Indre-et-Loire), alors même que la maison a retrouvé son bastion originel.

Parallèlement, la logique historique de la banque boulonnaise reprend corps : tout en accentuant sa présence dans le Pas-de-Calais et la Somme, une politique d'essaimage dans les contrées proches est engagée, vers l'Oise (à partir de 1920-1921), puis vers la Seine-Maritime (à partir de 1923-1924, implantation marquée en 1924 par la reprise de la banque Dehais, à Rouen) et l'Eure. Elle est appuyée par la reprise en 1924 de la consœur et rivale Gosselin-Huret, maison elle aussi de Boulogne-sur-Mer, créée en 1804, et celle, en 1925, de la banque Duvette, d'Amiens.

En 1929, le tripartisme de la Banque Adam est clair : 48 sièges sont entretenus autour du pôle de Poitiers ; 47 dans le Pas-de-Calais ; 43 en Picardie et en Haute-Normandie. En fait, ce déploiement est plutôt dualiste, avec un essaimage logique dans le nord-ouest du pays et le pôle poitevin. La croissance a été vigoureuse, des 26 guichets de 1914 aux 138 de 1929. En novembre 1929 enfin, Adam entreprend d'obtenir le contrôle du Crédit du Rhône, mais l'opération d'intégration s'enclenche à peine quand la crise éclate.

e. Des financiers dans la banque plurirégionale

L'expansion de la banque Adam a été encouragée par les actionnaires stratégiques qui ont pris le contrôle de la maison en janvier 1924, quand le capital a été augmenté de 25 à 40 millions de francs. En effet, le noyau de banquiers et de financiers – autour d'intérêts plus ou moins réunis par la BUP avec notamment François-Marsal et La Rochefoucauld – qui s'était associé de façon minoritaire à la famille Adam cède alors la place⁹³ à un groupe de financiers conduit par un Canadien, le général Brutinel, promu vice-président...

La véritable rupture historique se situe en fait plus tard, en 1928 et au début de 1929, quand ce groupe d'actionnaires se replie à son tour et laisse Oustric devenir l'actionnaire clé de la banque⁹⁴. Dès lors, si les deux pôles géographiques restent les bases de la firme, elle engage, pour peu de temps, un déploiement vers d'autres contrées : elle s'engage dans le contrôle du Crédit du Rhône en 1929 et prend elle aussi le chemin d'une transformation en banque de dépôts de dimension nationale.

Cette évolution de la banque pluridépartementale à la banque plurirégionale contrôlée par des banquiers et des financiers débouche sur un dernier type de banques de dépôts, qui s'édifie dans les années vingt et qui, a posteriori, est affublé d'une durée de vie très courte. Deux hommes en sont surtout les acteurs, Henri Bauer et Charles Marchal. Le premier avait créé sa propre firme, la banque Bauer, dès 1909, mais il s'est associé à Perier, propriétaire de la banque Perier, dont il est devenu le gendre. L'appartenance de la maison Perier à la Haute Banque traditionnelle – dans la lignée de la maison créée dans la première moitié du XIX^e siècle par l'industriel et négociant dauphinois devenu ensuite banquier à Paris – cesse lorsque Bauer y devient majoritaire et transforme la société en Banque Bauer & Marchal, en janvier 1919.

Ce financier sur lequel aucun renseignement n'est disponible ni dans la presse, fort discrète, ni dans les archives bancaires, a le discernement de s'associer avec Charles Marchal. En effet, celui-ci est issu d'une grande famille de notables de l'Est, dont plusieurs membres sont actifs au premier plan de l'économie lorraine dans les années vingt, soit dans la grande propriété foncière, soit dans l'industrie cotonnière. Les Anciens Établissements Alfred Marchal, devenus les Filatures de l'Est, sont ainsi une grosse firme textile de Lunéville (au capital de 5 millions de francs en 1923), présidée par Ernest Marchal, cousin de Charles Marchal, et placée dans la mouvance de relations de patronage et d'activité du grand brasseur d'affaires de l'époque, Paul Lederlin ; elle travaille en étroite liaison avec la firme Jules Marchal, société de Saint-Dié d'un capital de 12 millions de francs, qui dispose en 1923 d'une filature de 120 000 broches et d'un tissage de 1 500 métiers ; associée à la firme havraise Latham, elle s'en sépare après les difficultés de cette dernière et recouvre sa totale indépendance en 1923 avec l'aide de la Banque du Rhin et de la Société nancéienne, qui n'hésitent pas à lui prêter un concours de trésorerie substantiel. La Banque Bauer & Marchal, commanditée par les trois hommes, Paul Perier, Bauer et Marchal, garde son

Siège au 59 rue de Provence, en plein cœur de la Cité financière parisienne et presque en face de l'ancien Siège de la prestigieuse Société générale.

En s'appuyant sur le noyau bancaire constitué par la Banque Bauer & Marchal, Bauer et Marchal déploient dorénavant une stratégie de pénétration du marché de l'épargne et d'édification d'un groupe informel de banques de dépôts. Mais cette politique est reconstituée après coup, puisqu'aucune pièce d'archive ne nous permet d'en identifier les motivations, les moyens financiers contribuant à sa réalisation et les méthodes relationnelles. Il semble que la Banque Bauer & Marchal dispose d'un large portefeuille de valeurs boursières qui sert de levier pour l'entrée dans le capital des banques en pouvant être échangé contre des actions sous forme d'apport en capital ; il semble aussi que Marchal puisse mobiliser des liquidités, qu'elles soient personnelles ou qu'elles soient avancées par des « capitalistes » inconnus ou empruntées en raison du « crédit » même de Marchal.

Quoi qu'il en soit, la Banque Bauer & Marchal participe aux côtés de la banque Renauld – où Bauer et Marchal sont devenus administrateurs – à la création de la Banque du Rhin en 1919 : l'expérience et l'entregent de la banque parisienne s'associe aux intérêts lorrains pour mettre en valeur le potentiel industriel alsacien et vosgien, selon une logique qui semble cohérente. Cependant, le mouvement s'amplifie vite puisque, en novembre 1923, la Banque Bauer & Marchal devient l'actionnaire de référence de la Banque privée, jusqu'en janvier 1931 : Bauer et Marchal entrent au Conseil et Bauer en devient le vice-président. Il s'agit de prendre le relais des actionnaires stratégiques qui se sont succédé dans cet établissement aux côtés du groupe d'actionnaires lyonnais, que ce soit Paribas et ses alliés, le Crédit français ou la BUP.

La Banque Bauer & Marchal souscrit en fait à la totalité des 76,5 millions de francs de l'augmentation de capital (avec seulement les trois quarts versés) de 23,5 à 100 millions de francs, la moitié en argent frais, la moitié par un apport de titres ; et elle a dû, semble-t-il, récupérer des titres déjà existants et disponibles, cédés par les anciens actionnaires de référence : pour environ 29 millions de francs d'argent liquide, la Banque Bauer & Marchal devient ainsi la responsable indirecte du stock de 45 millions de francs de dépôts en compte dans la firme à Lyon en 1923 et des quelque 450 millions de francs de dépôts globalement réunis par les 130 bureaux permanents de la banque et ses bureaux intermittents. Le poids de la Banque Bauer & Marchal dans la Banque privée s'est apparemment accentué puisque, vers 1927-1928, elle en contrôle les quatre cinquièmes, ce qui bouleverse la parité qui avait existé dans les années 1910-1920 entre les deux groupes parisien et lyonnais constituant alors l'ossature de la société.

Une rupture historique se produit ainsi en 1923 dans l'histoire d'une Banque privée vacillante. Certes, « la Banque privée restera une banque régionale »⁹⁵, mais la Banque Bauer & Marchal met la main sur le pouvoir de décision suprême – et sur la gestion de l'entreprise. Pourtant, l'on ne peut appliquer à cette métamorphose de l'assise de la Banque privée un schéma réductionniste qui en ferait un cas typique de

l'emprise d'un duo de spéculateurs financiers destinés à dissoudre la vocation de la banque de dépôts dans une fonction de « pompe à argent » au service d'agiotages hasardeux. En effet, à cette époque, la Banque Bauer & Marchal conserve une réputation correcte ; Bauer et Marchal ne passent pas du tout pour des « aventuriers », même s'ils font bien sûr figure de « parvenus de la finance ». La Banque de France elle-même admet que leur solution constitue « la seule combinaison positive qui lui ait été exposée par les dirigeants responsables de la Banque privée »⁹⁶ et qu'elle permet au contraire à la Banque privée d'accéder, « prudemment dirigée », à une relative sérénité en « fuyant désormais les affaires aventureuses »⁹⁷.

Néanmoins, avec cette insertion dans la mouvance de « brasseurs d'affaires » de haute volée et soumise à « l'emprise d'une banque d'affaires très entreprenante [avec] la prédominance de la Banque Bauer & Marchal »⁹⁸, la Banque privée accentue dorénavant le déploiement d'une stratégie d'implantation largement plurirégionale, qui vise à la transformer à terme en banque de dimension nationale. La rupture avec Bonnasse, le banquier marseillais dont la maison a été absorbée par la Banque privée en novembre 1921, symbolise cette inflexion : en juillet 1928, Bonnasse, qui a été un temps même président de la Banque privée, fait sécession et crée à nouveau une entreprise bancaire à Marseille.

C'est que, entre-temps, la participation de la Banque Bauer & Marchal dans la Banque privée a servi de monnaie d'échange dans une vaste opération financière conduite par Bauer et Marchal. En effet, ceux-ci prennent le contrôle de la Banque d'Alsace-Lorraine en septembre 1927 : pour réaliser cette mutation sans déboursier d'argent, ils apportent à la Banque d'Alsace-Lorraine la propriété de la Banque du Rhin et celle des 82,5 % de la Banque privée qu'ils détiennent à cette époque. La Banque d'Alsace-Lorraine est ainsi érigée en une sorte de sous-holding officieux, qui supervise la Banque du Rhin et la Banque privée, en un groupe informel de banques de dépôts provinciales. L'augmentation de capital de la Banque d'Alsace-Lorraine, réalisée en 1927-1928, de 50 à 125 millions de francs, lui permet « de prendre des participations importantes dans deux grandes banques régionales, la Banque privée et la Banque du Rhin, de manière à créer, entre les trois établissements intéressés, une étroite liaison d'intérêts nous permettant d'étendre le champ de notre activité »⁹⁹.

La contrepartie de cette croissance externe est son passage sous le contrôle d'un groupe financier et bancaire, celui de la Banque Bauer & Marchal. Alors même que se déploie plus encore son envergure de banque plurirégionale du Grand-Est, elle perd son indépendance et devient l'un des outils de financiers de haute volée, prêts à un usage tout à fait parisien des disponibilités trouvées dans les caisses de l'établissement... Elle absorbe peu après la Banque du Rhin, à partir de janvier 1930, et, nous l'avons vu, étend ainsi largement son réseau de guichets.

Le même dessein semble avoir conduit le banquier parisien Oustric à ajouter à la banque d'affaires, aux activités de participations financières et au métier boursier la pratique de la banque de dépôts. Certes, l'histoire des années trente a vite balayé la réputation

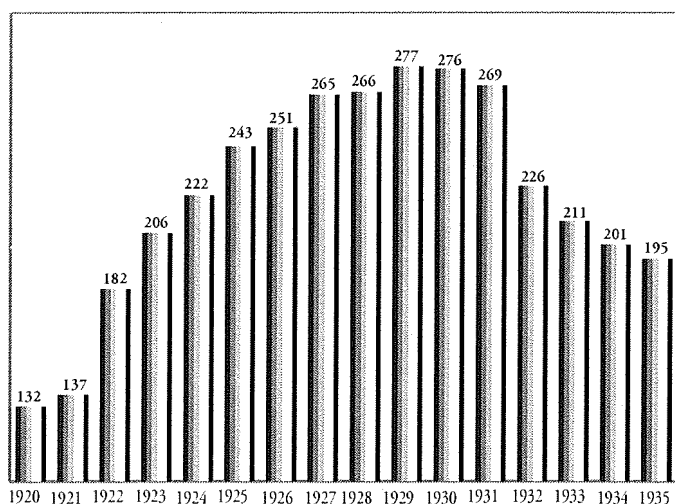
d'habileté de ce financier, mais, à la fin des années vingt, son initiative, la prise de contrôle de la banque Adam, devenant elle-même ensuite propriétaire du Crédit du Rhône, est au fond identique dans son esprit et dans sa méthode avec celles développées dès 1923 par Bauer et Marchal. Le vaste réseau d'une banque de dépôts plurirégionale devient un enjeu parce qu'il constitue une force de placement de titres, de mobilisation des épargnants, très alléchante pour un brasseur d'affaires désireux de placer des valeurs mobilières, de contribuer à orienter l'épargne et donc le marché financier : en se plaçant au cœur du marché de l'argent qui bat dans une grande banque de dépôts (avec ses 135 guichets permanents en 1930), il pense s'ériger en animateur des flux d'épargne.

Les initiatives et les stratégies des banques pluridépartementales qui s'érigent en banques plurirégionales dans les années 1910-1920 sont audacieuses ; mais, en tout cas, elles sont aussi révélatrices des fortes potentialités de croissance offertes par une économie bancaire libérale largement concurrentielle : des places sont à conquérir, des réseaux à édifier et à développer, des rentes de situation à bousculer. Le succès couronne partout cette mobilité stratégique. Pourtant, si la Société nancéienne, indépendante mais liée librement au CIC, et le Crédit du Nord, au capital largement dispersé dans le public et parmi les milieux d'affaires nordistes, préservent l'autonomie de leur stratégie et de leur gestion ainsi que la logique de leur déploiement géographique, leurs concurrents semblent moins capables d'assurer la stabilité de leur capital.

La Banque privée, la Banque du Rhin, la Banque d'Alsace-Lorraine et la banque Adam s'intègrent dans deux groupes bancaires et financiers qui leur apportent la stabilité (éphémère) du capital et (pour quelques courtes années) un certain « crédit » et une assise. Pourtant, elles ne se doutent pas – la Banque de France non plus, qui parraine ces opérations pour sauvegarder de bons outils d'animation de l'épargne provinciale – qu'elles s'engagent ainsi sur une crête d'où leur chute est destinée à être terrible, car les guides qu'elles ont choisis pour leur ascension les entraînent vers des gouffres inquiétants.

Conclusion

Nos investigations, parfois pointilleuses, de l'évolution du réseau des grandes banques nationales et provinciales permettent de conclure que, indéniablement, les années vingt – avec en fait la décennie antérieure, pour être plus près de la réalité – ont marqué une nouvelle (et ultime) étape de la seconde révolution bancaire. Les grands établissements de crédit ont encore accentué leur pénétration du marché de l'argent, en ajoutant quelques dizaines d'agences et de bureaux permanents à leur équipement, mais surtout en semant dans des centaines de petites villes des bureaux périodiques qui les rapprochent beaucoup des bourgeoisies moyennes des contrées rurales : jusqu'alors essentiellement citadins, les grands établissements de crédit prennent figure de banques



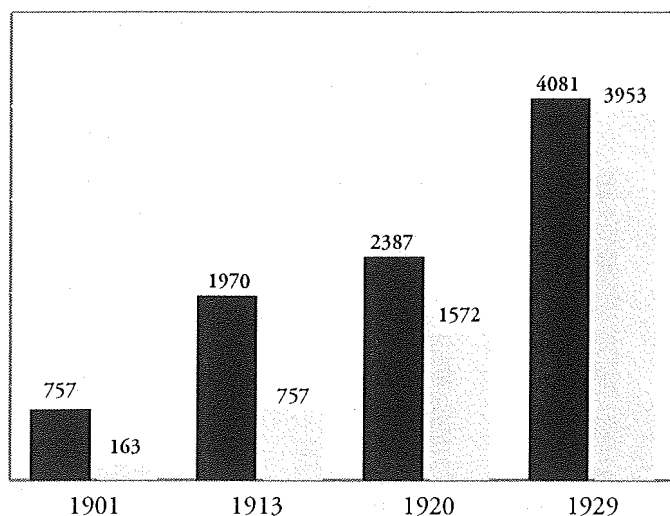
Nombre de banques publiant un bilan

(source :
étude du Crédit lyonnais)

rurales... C'est qu'ils ont dû résister à la percée de banques nouvelles, la BNC et le CCF, et surtout de cinq banques interrégionales : cette irruption constitue, nous semble-t-il, l'événement le plus significatif de cette période. Ces deux faits, l'avènement de deux banques nationales et l'épanouissement de cinq établissements plurirégionaux (Crédit de l'Ouest, Crédit du Nord, Banque générale du Nord, Société nancéienne et Société marseillaise), sont les deux jalons supplémentaires de cette étape.

Nous avons placé sur un autre plan l'évolution de banques dont le déploiement est proche des quatre précédents : la Banque d'Alsace-Lorraine, la Banque du Rhin, la Banque Adam et la Banque privée pourraient elles aussi s'intégrer au groupe des banques plurirégionales, qui compterait alors huit établissements marquants. Toutefois, nous avons préféré les isoler afin d'insister sur leur ambition, plus ou moins forte et précoce (elle est tardive pour la Banque Adam), de s'ériger en banques de dimension nationale, alors qu'aucun de leurs cinq confrères ne le souhaite à cette époque – pas même le Crédit du Nord, mise à part bien sûr l'implantation parisienne, fréquente désormais chez les principales banques provinciales. Enfin, un quatrième groupe peut être isolé au sein des établissements de province, avec les banques départementales, bi-départementales et pluridépartementales, qui ont rompu fortement avec le métier de banque locale et s'affirment elles aussi comme des « banques à guichets » : plus d'une trentaine ont été repérées, qui approfondissent la pénétration dans les bourgades et petites villes et donc dans l'épargne des bourgeoisies de tout niveau qui deviennent clientes de ces maisons.

Les quatre firmes aspirant à une dimension nationale rassemblent environ 740 sièges au moins ; avec ceux des cinq banques plurirégionales (1 020 au moins), l'on atteint l'équivalent d'un grand établissement de crédit, avec 1 760 bureaux ; avec les quelque 880 guichets des 34 grosses banques départementales ou pluridépartementales



**La seconde révolution
bancaire en action :
l'augmentation
du nombre de guichets
des banques publiant
un bilan**

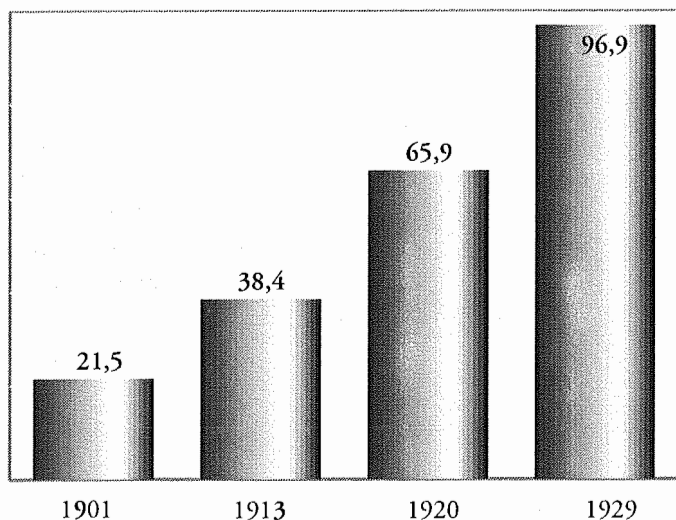
source : Crédit lyonnais)

- Sièges des quatre grandes banques (Générale sans Sogenal, CIC sans son groupe, BSF ou CCF à partir de 1901 et BNC à partir de 1913)
- ▨ Sièges des autres banques

étudiées, c'est un ensemble de 2 640 guichets qui est entretenu par cette cinquantaine d'établissements, face aux 3 490 guichets réunis par le Crédit lyonnais, le CNEP et la Société générale (sans la Sogenal, cette fois-ci) et aux 750 de la BNC, le chiffre concernant le réseau du CCF restant ignoré; au sein de cette structure de collecte, forte donc de 6 880 sièges environ, les trois grands établissements de crédit pèsent tout de même 50,7 %, ce qui confirme leur puissance et la mobilité de leur stratégie et de leurs investissements, donc leur élasticité ou leur réactivité; les quatre grandes banques parisiennes (avec la BNC) pèsent 62 % (donc sans le CCF) et les banques provinciales 38 %.

Une étude du Crédit lyonnais confirme cette constatation¹⁰⁰ : selon elle, entre 1920 et 1929, les banques petites, moyennes et moyennes-grandes publiant un bilan dilatent leurs réseaux de guichets à un point tel qu'ils parviennent à égaler ceux des six plus grands établissements (Crédit lyonnais, Société générale, CNEP, CIC, BNC, CCF), alors qu'ils n'en représentaient que deux petits cinquièmes en 1913 et un gros cinquième en 1901. Tandis que les guichets des grands établissements doublent de 2 000 à 4 000 entre 1913 et 1929, le nombre de ceux des petites et des moins grandes banques publiant un bilan quintuple, de 800 à 4 000.

L'on perçoit ainsi d'autant mieux l'intensité de la concurrence qui s'est déployée dans ces années vingt : les positions des grandes banques parisiennes, classiques ou nouvelles (BNC, CCF) sont bousculées par ces 2 600 bureaux qui viennent drainer le marché des dépôts et de l'épargne. Avec ce que l'on peut considérer rétrospectivement comme son ultime étape, la seconde révolution bancaire achève de pénétrer les bourses



Poids des guichets des banques petites, moyennes et moyennes-grandes publiant un bilan par rapport à celui des grandes banques
sont inclus : BSF-CCF dès 1901, BNC à partir de 1913
(source : *Crédit lyonnais*)

de l'ensemble des bourgeoisies aisées, moyennes et, peut-on ajouter, petites-moyennes, tant citadines que rurales. « L'argent qui dort » est bel et bien « réveillé », mais ce ne sont pas seulement les grands établissements de crédit imaginés par Henri Germain qui remplissent cette fonction

En effet, la structure du système bancaire est devenue tripartite : les grandes banques de dépôts parisiennes, dont le nombre s'est élargi de trois à cinq, neuf grandes banques de dépôts plurirégionales, une bonne quarantaine de banques de dépôts monodépartementales ou pluridépartementales. La structure est même quadripartite, puisque les maisons de banque locales sans envergure subsistent encore largement, bien que nous ayons, dans ce seul chapitre, repéré environ 135 d'entre elles (dont 33 pour la seule BNC, 16 pour le Crédit de l'Ouest) qui sont passées sous le contrôle de la cinquantaine de banques de dépôts importantes étudiées, à qui elles ont facilité la pénétration de la clientèle des petits bassins d'argent. La croissance du réseau de guichets des banques de dépôts s'est donc effectuée dans le cadre d'une déconcentration certaine alors même que s'est encore élargie la dimension des grands établissements de crédit : pour ceux-ci, par conséquent, deux mouvements parallèles, voire contradictoires, sont constatés : ils déploient plus de force, mais affrontent aussi plus de concurrence.

Avec les quelques 8 000 guichets repérés par le Crédit lyonnais pour l'ensemble des banques publiant un bilan en 1929, la bancarisation des diverses couches bourgeois du pays s'est rapidement intensifiée, certainement vers les profondeurs des classes moyennes, de la petite-moyenne bourgeoisie. Cela a facilité la mobilisation de leurs liquidités et procuré les ressources indispensables à l'expansion. Cette période des années vingt représente par conséquent une étape clé, car le système bancaire provincial achève de s'organiser autour de deux grands pôles : les banques départementales ou

pluridépartementales et les banques plurirégionales, certaines de celles-ci rêvant de s'intégrer parmi les grands établissements de crédit parisiens. Mais une telle structuration est-elle solide et durable ?

NOTES

1. Mise à part la thèse de J. DAGNEAU, *De la maison de banque au réseau bancaire. Le Crédit lyonnais des années 1870-1914*, thèse de l'Université de Paris 8, 1975, Microfilms Hachette, qui fournit une approche encore succincte. Les archives du CNEP sont quasiment inexistantes sur ce thème de la banque de dépôts pour cette période. Notre étude sur la Société générale reste encore à l'état d'esquisse, même si sa préparation nous a fourni des éléments utiles à notre réflexion.
2. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 8 décembre 1921.
3. *Idem*, 8 juin 1922.
4. Nous rappelons cette directive ancienne du Crédit lyonnais : « Le but de notre président est de prendre pied en France dans toutes les places d'une certaine importance et d'arriver à une position qui fasse des agences du Crédit lyonnais la puissance principale de chaque département. Il faut que, partout, notre influence se fasse sentir et que, dans toutes les affaires importantes en province, nous soyons en mesure de jouer un rôle prépondérant. Nous devons être partout où il y a quelque chose à faire, et, partout, bien entendu, à la première place », Lettre du directeur de Paris Mazerat au directeur de Lyon, Letourneur, 1881, citée par J. Bouvier et J. Rivoire.
5. Lettre du baron Brincard au directeur Madinier, 5 mars 1920, Archives du Crédit lyonnais, cote 98 AH 2.
6. *Idem*, 5 mars 1920, Archives du Crédit lyonnais, cote 98 AH 2.
7. Réponse de Madinier à Brincard, 9 mars 1920, Archives du Crédit lyonnais, cote 98 AH 2.
8. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 29 juillet 1931.
9. Rapport annuel du Crédit lyonnais, 22 avril 1931.
10. Note du directeur général du Crédit lyonnais, 24 mars 1922, Archives du Crédit lyonnais, cote 8 AH 2.
11. Note Organisation du Crédit lyonnais, novembre-décembre 1930, Archives du Crédit lyonnais.
12. Rapport annuel du Crédit lyonnais, 25 avril 1933.
13. A.R. HOLMES, Edwin GREEN, *Midland. 150 years of making business*, éditions Batsford, Londres, 1986, page 339.
14. La banque précise qu'il conviendrait d'ajouter à ce chiffre celui des « centres de démarches » qui ne sont pas répertoriés : chacun comporte un simple local loué où des clients peuvent être reçus pour un contact avec un employé itinérant.
15. Jean LABASSE, *Les capitaux et la région. Essai sur le commerce et la circulation des capitaux dans la région lyonnaise*, Colin, 1955. Les analyses de ce livre s'appliquent parfaitement à la situation des années trente tant la stabilité du paysage bancaire a été grande pendant vingt ans.
16. Procès-verbal du conseil d'administration du CNEP, 1^{er} décembre 1926.
17. *Idem*, 26 octobre 1921, 8 janvier 1930.
18. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 22 mars 1929; Rapport annuel de la BNC, 26 avril 1923.
19. Elle acquiert ainsi en 1914 la banque Richou, à Angers, forte d'une douzaine de guichets.
20. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 18 septembre 1917.
21. Cf H. BONIN, « La splendeur des Samazeuilh, banquiers à Bordeaux (1810-1913) », *Revue historique*, 1993, n°288, pages 349-389.

22. La BNC a elle aussi envisagé d'acheter la Banque de Mulhouse quand le CEM a mené une politique de plus en plus distante à son égard et a commencé même à se rapprocher de la BUP en 1925-1926. Mais le CCF a gagné la partie.
23. Rapport annuel du CEM, 11 mars 1930. Cf A. Théry, « Une heureuse concentration : l'absorption du Comptoir d'escompte de Mulhouse par la BNC », *L'Économiste européen*, premier semestre 1930, 77^e volume, page 115.
24. Était-il vraiment la banque laïque face à la banque catholique qu'était le CIC? Était-il la banque des républicains de gauche face aux caisses régionales de Crédits agricoles supposées être proches des républicains conservateurs? Ce sont autant d'hypothèses qui circulent ici et là et que nul n'a pu encore examiner sérieusement, faute de sources d'archives disponibles.
25. Cinq administrateurs, Chabert, Chevraut, Fould, Reugnet et Stern, démissionnent du Conseil sans que nous sachions véritablement quel « groupe financier » avait fédéré Paribas autour de sa participation dans la Banque privée. Nous n'avons trouvé encore nul dossier sur cette affaire et le manque de transparence de l'histoire de la Banque privée explique ces lacunes.
26. *Crédit français, 1911-1961*, plaquette historique, 1962.
27. Sogenal, 1881-1981, plaquette historique, Sogenal, Strasbourg, 1981. La Société générale s'est installée à Strasbourg dès 1866.
28. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, 28 novembre 1918.
29. *Idem*, 9 février 1920.
30. *125 ans de banque. De la Société générale de CIC au groupe CIC*, plaquette historique, CIC, 1984.
31. Rapport annuel du CIC, 23 mars 1909.
32. Cf H. BONIN, *Histoire de la Société bordelaise de CIC*, pages 84-85. Procès-verbal du conseil d'administration du CIC du 17 juin 1913, procès-verbal du conseil d'administration de la Société bordelaise de CIC des 19 juin et 10 juillet 1913, assemblée générale de la Société bordelaise de CIC du 14 octobre 1913.
33. Rapport annuel du CIC, 17 mars 1914.
34. *Idem*, Rapport annuel du CIC, 16 mars 1920.
35. *Idem*, 18 mars 1919.
36. *Idem*, 21 mars 1922.
37. Fruit de la fusion en 1874 de deux maisons de banque.
38. Rapport annuel du CIC, 21 mars 1922. Discours de Lebée retraçant l'évolution historique du groupe CIC, 1952.
39. Procès-verbal du conseil d'administration du CIC, 3 juin 1924. Assemblées générales du Crédit nantais, 28 juin 1924 et 11 juillet 1924, Dossier Crédit nantais, carton 68, archives du CIC.
40. Procès-verbal du conseil d'administration du CIC, 25 novembre 1924.
41. *Idem*, 31 août 1926.
42. *Idem*, 5 avril 1927. « La Société centrale des banques de province était propriétaire d'un certain nombre d'actions de la BRO. En 1927, M. Dupleix, craignant que ces actions ne tombent dans les mains d'un liquidateur éventuel, la SCBP étant dans une situation délicate, réussit à reprendre toutes les actions qui furent replacées à des personnes amies et, pour partie, au CIC. Le CIC achetait 4750 actions de 500 francs en mars-avril 1927 », Lettre de la Banque régionale de l'Ouest au CIC, 6 mai 1958, Archives du CIC, carton Banque régionale de l'Ouest, n° 46.
43. Assemblée générale de Scalbert du 13 mai 1929, Dossier Scalbert, carton 48, archives du CIC.
44. Procès-verbal du conseil d'administration du CIC, 26 novembre 1929, 5 mars 1930, 15 avril 1930.
45. *Idem*, 1^{er} avril 1930.
46. *Le Moniteur industriel, économique, commercial, financier*, 17 mai 1919.
47. Procès-verbal du conseil d'administration de Paribas, 19 avril 1910.
48. *Idem*, 6 août 1918, 3 septembre 1918.

49. Procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, 18 octobre 1918.
50. Rapport sur la banque Verley-Decroix, 1919, archives de la BUP, 558/361.
51. Dossier BGN, archives de la BUP 589/607 et 558/361.
52. Rapport annuel de la BUP, 3 avril 1925.
53. Procès-verbal du conseil d'administration de la BUP du 28 juin 1919.
54. *Idem*, 12 septembre 1924; elle fournit 500 000 des 6 millions de francs du capital.
55. *Idem*, 17 octobre 1930. La BUP procure 500 000 francs dans le capital de 6 millions.
56. Note de la BUP, 17 juillet 1934.
57. *Ibidem*, 17 juillet 1934.
58. Note BGN, octobre 1929, archives de la BUP, 635/1034.
59. Inspection de la Banque de France à la succursale de Valenciennes, novembre 1930.
60. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque des pays du Nord, 28 mai 1930 et 25 juin 1930, puis 31 juillet 1935.
61. Procès-verbal du conseil d'administration de la SLD, 29 janvier 1923.
62. Rapport annuel du Comptoir d'escompte de la Sarthe, 26 avril 1924.
63. « Banque Massior & Cie », La Loire Inférieure, Numéro spécial de *L'Illustration économique et financière*, 1923, page 1961.
64. La maison descend de la banque Asse, créée dès 1848, qui laisse place en 1906 à Leherpeur, Vincent et Cie, toujours commanditée par Asse; Leherpeur, neveu de celui-ci, s'associe à un ancien notaire pour assurer la relève.
65. Lettre de la banque Dupont à CIC, 16 octobre 1918. Dossier Dupont, archives du CIC.
66. Roth le Gentil devient administrateur de Dupont et l'un de ses enfants accède à des fonctions éminentes à la direction du CIC.
67. Note de Guérin de Vaux, 9 juin 1927, Dossier Relations entre la banque Dupont et le CIC, archives du CIC.
68. Procès-verbal du conseil d'administration de Scalbert, 5 juillet 1926.
69. Rapport annuel du Crédit du Rhône, 30 octobre 1922.
70. Rapport annuel de la Banque des Alpes, 22 avril 1929.
71. Dossier Négociations avec des banques locales, mai 1934, archives de la BUP 660/1229.
72. Après l'absorption en janvier 1920 de la banque Houart-Miseux & Cie, ancienne banque Museux & Brillon, alors possédée par Stephen Houart.
73. Mais la mauvaise santé financière de cette banque conduit à sa liquidation en janvier 1922, ses guichets (notamment Méru, Gournay, Gisors, Mouy) s'intégrant dans le réseau de la BGN.
74. Rémy HANDOURTZEL, *Crédit industriel de l'Ouest, 125 ans au service du Grand Ouest*, Nantes, plaquette historique du CIO, page 10.
75. *Idem*, pages 19 et 25.
76. *Idem*, page 23.
77. Rapport annuel de la SMC, 28 avril 1923.
78. *Idem*, 15 mai 1920.
79. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société nancéienne, 24 janvier 1918. Thomas est certainement l'un des anciens dirigeants de la banque Thomas, absorbée par la Société nancéienne à la fin de la première décennie du siècle, dans le bassin de Longwy.
80. Inspection de la Banque de France à la succursale de Nancy, janvier 1923.

LAPOGÉE DE L'ÉCONOMIE LIBÉRALE BANCAIRE FRANÇAISE

81. « L'installation des services dans l'agrandissement du siège de Nancy est terminée. Il serait question de donner une grande extension à l'agence de Paris, d'y installer peu à peu les services centraux de la société, afin d'en faire un grand établissement de crédit », Inspection de la Banque de France à la succursale de Nancy, juin 1927.
82. Rapport annuel du Crédit du Nord, 8 février 1919. Cf aussi l'analyse du développement du réseau du Crédit du Nord dans : Jacques LALOUX, *Le rôle des banques locales et régionales du Nord de la France dans le développement industriel et commercial*, éditions Giard, Paris, 1924. Carte de Patrick Mérienne, dans : Louis BERGERON, « L'espace bancaire », in André BURGUIÈRE et Jacques REVEL (dir), *Histoire de la France. L'espace français*, Gallimard, 1989.
83. Rapport annuel du Crédit du Nord, 29 avril 1924.
84. *Idem*, 27 avril 1927.
85. Créée en 1876, la Banque régionale du Nord n'a pas ouvert de guichets en dehors de son siège de Roubaix jusqu'au début des années vingt. C'est seulement en 1921-1922 qu'elle établit une agence à Lille.
86. Rapport de la direction des agences de Paris du Crédit lyonnais, 1^{er} février 1918, archives du Crédit lyonnais, 101 AH 10.
87. Si son capital de 50 millions de francs en mai 1920, dont 21 versés, est réparti entre 1 500 actionnaires environ, quelques gros porteurs en détiennent 40 %, Inspection de la Banque de France à la succursale de Strasbourg, 1921.
88. *Ibidem*.
89. Rapport annuel de la Banque du Rhin, 4 mai 1923.
90. Elle prend la suite de la maison de banque Chazeret-Prud'hon & Cie, devenue Prud'hon-Plainemaison, Rapport annuel de la BAL, 29 avril 1911.
91. *Idem*, 25 avril 1925.
92. Par une initiative de la Banque privée de commerce de Saint-Petersbourg et des deux hommes d'affaires lyonnais Vial et Pradel, avant l'absorption, la même année, d'une maison de banque, le Comptoir lyonnais-Robin, Rondel & Cie. Auguste Robin est banquier à Lyon, Auguste Rondel banquier à Marseille : d'emblée la firme unit les intérêts lyonnais et phocéens, tout en s'implantant à Paris, d'où son nom initial de Banque privée Paris, Lyon, Marseille.
93. Assemblée générale de la Banque Adam, 9 janvier 1924. Rapport annuel de la Banque Adam, 28 avril 1924.
94. Rapport annuel de la Banque Adam, 16 février 1929.
95. Note sur la Banque privée, 24 janvier 1923.
96. « Depuis longtemps, la Banque privée a cherché des concours parmi les banques de la place. Il est à notre connaissance que des projets de réorganisation ont été étudiés par l'ancienne Banque française pour le commerce et l'industrie, un peu avant sa fusion avec la BNC, puis par le Crédit mobilier français et le Crédit foncier colonial et de banque. Les diverses études faites par ces banques avaient, d'après les indications qui nous ont été données, abouti sensiblement aux mêmes conclusions que celles auxquelles viennent de s'arrêter la Banque privée et la Banque Bauer & Marchal : nécessité d'une très forte réduction du capital et apport d'un nouveau capital destiné à renforcer les ressources immédiates et la situation morale de la Banque privée [...]. Dans ces conditions, il paraît bien conforme au rôle de la Banque de France, en ce qui la concerne, de soutenir la réalisation de la seule combinaison positive qui lui ait été exposée par les dirigeants responsables de la Banque privée et qui, d'après eux, est de nature à assurer l'existence compromise de cette banque et à sauvegarder les dépôts qui lui ont été confiés par une nombreuse clientèle », procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 2 novembre 1923.
97. *Ibidem*, 17 février 1926.
98. *Ibidem*, 17 février 1926.
99. Rapport annuel de la BAL, 23 avril 1928.
100. Étude Banques françaises publiant un bilan, DEEF, Archives du Crédit lyonnais. « En raison de l'évolution des sociétés vers la forme anonyme, les banques ne publiant pas de bilan deviennent de moins en moins nombreuses de sorte que, d'année en année, le tableau serre de plus en plus l'activité bancaire du pays. »

Chapitre 8

LES RAPPORTS DE FORCES DANS LA BANQUE DE DÉPÔTS (1919-1930)

L'ANALYSE de l'évolution de la géographie bancaire doit déboucher sur une appréciation des rapports de forces entre les catégories d'établissements ainsi définies, afin de déterminer en quoi la construction des réseaux a permis à chacun de mieux aspirer un bloc du stock d'argent national. Il nous faut apprécier si les grands établissements de crédit ont maintenu fermement leur hégémonie sur le système bancaire français; si, au contraire, leur toute puissance nationale a été balayée par la poussée d'établissements parisiens ou provinciaux plus récents ou plus récemment engagés dans la voie de la banque à guichets et s'ils ont pu résister à cette offensive de la concurrence.

L'édification des réseaux de guichets dans le cadre de la « course aux clochers », selon une expression de l'époque, a considérablement rapproché les banques des détenteurs de liquidités et d'épargne. Tous les bassins d'argent et, plus encore, toutes les places commerciales, au sens figuré mais aussi au sens propre, avec l'ouverture de bureaux intermittents les jours de marchés et de foires dans les bourgades insérées dans l'économie d'échange rurale, sont donc captés par ce maillage de guichets. Les quelque 6 100 guichets – encore est-ce un nombre plancher car il nous manque les agences du CCF et plusieurs recensions de bureaux périodiques – que nous avons attribués à la grosse cinquantaine de banques étudiées dans le chapitre précédent permettent à chacun d'entre eux de prospecter un potentiel de 6 000 à 8 000 habitants. Il convient donc de jauger l'efficacité de chaque banque et surtout de chaque catégorie de banques à manier cet outil désormais bien affûté et solide.

1. Vers la banque de masse?

Dans un premier temps, il faut se demander si la bancarisation des Français est réalisée au terme de la seconde révolution bancaire, si, vers 1929-1930, l'ensemble des couches sociales entrent dans le champ d'intervention des banques de dépôts. En fait, il semble très délicat d'apprécier la pénétration réalisée au sein des classes sociales par les établissements bancaires durant l'entre-deux-guerres parce que le matériau d'archive manque désespérément pour reconstituer la sociologie de la clientèle. Peu d'entre eux fournissent les renseignements qui seraient utiles à une

telle investigation, dont les conclusions resteront par conséquent aléatoires, d'autant plus que les statistiques ne séparent jamais les chiffres concernant les particuliers des données touchant les entreprises.

La clientèle de tant de banques conserve en fait une dimension si modeste, malgré l'essor de leur réseau, que, à l'évidence, leurs agences ne mobilisent pas une grande quantité de clients : la petite maison Charpentier, de Cognac, ne mobilise, dans ses sept sièges, que 1 876 comptes créditeurs en 1921 et 1 926 en 1930 (pour une trentaine de millions de francs de dépôts) ; la Société alsacienne de CIC entretient un portefeuille de 5 000 comptes en 1931 ; la Banque du Centre, de Limoges, ne rassemble que 5 530 clients en 1927 ; la Banque régionale de l'Ain mobilise 8 000 comptes créditeurs en 1932 et la Banque régionale du Centre, dans la Loire, 9 098, tandis que la banque Charpenay, de Grenoble, possède 10 000 clients en 1930. La bien plus grande Banque générale du Nord a certes doublé le nombre de ses comptes créditeurs dans les seules années 1920-1923, mais il n'est passé que de 28 278 à 53 880, nombre qui se place à peu près au niveau de celui de la banque Adam, forte de 55 000 clients en 1930. De deux mille à dix mille clients, pour une première catégorie, dans les 50 000-60 000 pour une seconde catégorie, tels pourraient être de premiers indices pour apprécier la dimension quantitative atteinte par des banques départementales ou pluridépartementales.

Toutefois, les grandes banques de dépôts offrent évidemment l'occasion d'accéder à une envergure très supérieure. L'essaimage du réseau de la Société générale lui permet d'élargir par exemple sensiblement le nombre de ses clients : les 325 000 comptes chèques en stock en 1920 se transforment en 501 000 en 1930, soit un gain de moitié (54 %). À cette époque, par conséquent, la Société générale pèse plus du double de la BNC (2,5 fois plus) qui, en avril 1932, lors de sa chute, rassemble 197 447 comptes créditeurs. À la Société générale, la progression est à peu près régulière, avec un gain de 23 % en 1920-1925 (de 325 000 à 399 000) et de 26 % en 1925-1930. Par contre, elle est très forte en province où le nombre de comptes bondit de 185 000 à 301 000, soit un accroissement des deux tiers (63 %) : 29 % de 1920 à 1925 (301 000) et 26 % de 1925 à 1930. En comparaison, le gain effectué à Paris et banlieue est moindre, de 132 000 à 185 000 (40 %) parce que la clientèle était déjà bien drainée en 1920.

La cause de la forte progression est simple : « L'extension plus prononcée de notre clientèle provinciale s'explique sans aucun doute par l'enrichissement des campagnes dans la période d'après-guerre, situation provoquant la création d'un réseau de guichets périodiques étendu [...]. Ces contacts avec la clientèle rurale étaient, d'autre part, renforcés par les démarches facilitées par de nouveaux moyens de transport : 1920 : 58 voitures en service dans le réseau Province ; 320 en 1930, 411 en 1935. »¹ Plus globalement, la croissance générale du pays a contribué à renforcer l'élargissement des bourgeoisies moyennes qui constituent le socle de la clientèle de déposants particuliers des grands établissements de crédit.

En effet, ces quelque 500 000 comptes – dont il faudrait retirer à coup sûr plusieurs dizaines de milliers de comptes d'entreprises – ne reflètent pas une bancarisation réelle des couches petites bourgeoises et moins encore des couches populaires. Si les trois grands établissements de crédit mobilisent ensemble un million et demi à deux millions de clients, c'est là un maximum au tout début des années trente: la banque de dépôts est massive, mais elle n'est pas devenue une banque de dépôts de masse. Par contre, elle a réussi certainement à rassembler les bourgeoisies aisées et moyennes, en une nouvelle étape de la bancarisation des couches bourgeoises, tant citadines que rurales. Comme l'indique la Sogenal, « notre société a principalement visé à élargir sa clientèle capitaliste et à reprendre contact avec le milieu des épargnants » en diffusant une nouvelle sorte de livrets d'épargne en 1932-1933, « ce qui a permis de renouer des liens avec toute une clientèle de petits et moyens capitalistes qui s'était détournée des banques au profit des caisses d'épargne »².

L'expression « petits et moyens capitalistes » nous semble bien refléter la composition sociologique essentielle de la clientèle « de masse » des grandes banques des années vingt. La seconde révolution bancaire atteint là ses limites quantitatives et sociologiques. Certes, l'on peut arguer que son déploiement a été suspendu par la Crise et que, au bout de deux décennies d'expansion – toutes choses égales par ailleurs, comme disent les économistes –, la bancarisation aurait fini par gagner les petites bourgeoisies et donc accentué la démocratisation du marché de l'argent. Néanmoins, la réalité de ce plafonnement ne peut être nié, même si l'inflexion des années trente a brisé l'élan conçu dans les années 1890 : la France bancaire reste une France bourgeoise, celles des bourgeoisies aisées, moyennes et, certainement, si l'on veut nuancer plus encore, « petites-moyennes », et les banques s'en satisfont pleinement d'ailleurs.

2. Les grands établissements classiques et la percée de la concurrence

Une simple confrontation des positions respectives de chacun des grands établissements de crédit, de celles acquises, en comparaison, par les banques nationales nouvelles ou les banques provinciales, peut procurer une première estimation des forces et des faiblesses de chaque groupe et du changement dans les rapports de forces entre les grandes banques, ou entre chaque grande catégorie de banques. L'intérêt consiste seulement à apprécier si l'oligopole des grands établissements de crédit a bloqué la situation en sa faveur ou si le marché de l'argent s'est ouvert à une certaine contestation des positions acquises, s'il était doté d'une certaine dose de contestabilité.

A. Les rapports de forces au sein des banques parisiennes classiques

L'analyse des graphiques que nous avons établis à partir des nombres concernant les dépôts exprimés en francs courants – l'ensemble des dépôts, à court terme et à échéance, ceux des particuliers et des entreprises, ceux des clients et ceux des confrères banquiers – débouche sur une évidence et une surprise.

a. Le Comptoir d'escompte distancé

L'évidence est fournie par le retard désormais historique que prend le CNEP dès le début des années vingt : alors que ses dépôts sont presque au niveau de ceux de la Société générale en 1918, il perd pied rapidement et l'écart se creuse même jusqu'en 1928 : d'un milliard de francs de différence en 1919, il enfle à deux milliards et demi environ en 1928. Deux grands mouvements entraînent le CNEP vers l'érosion de ses positions : de 29,7 % du total des dépôts des trois grands établissements de crédit en 1918 et de 27,8 % en 1919, elles glissent à 25,6 % en 1921 ; une légère remontée jusqu'à 28,5 % en 1924 semble éphémère puisque le CNEP perd à nouveau du terrain (à 27 %-27,1 % en 1926-1928, avant une glissade, pendant la Crise, jusqu'à 25,5 %-26,6 %). Le CNEP paie le prix d'un moindre investissement dans le renforcement de son réseau : la masse d'argent qu'il collecte est nécessairement inférieure, bien que l'on puisse noter que, avec un gros tiers des guichets de ses deux concurrents, la banque parvient à drainer une quantité de dépôts équivalant aux deux tiers de ces derniers ; ses guichets semblent donc plus efficaces, car plus concentrés sur une clientèle plus importante, que ce soit dans le monde de l'entreprise ou dans le monde des bourgeoisies.

b. Le Crédit lyonnais bousculé par la Société générale

La surprise surgit du rapport de forces entre le Crédit lyonnais et la Société générale (considérée ici sans la Sogenal), puisque, en un retournement historique décisif, celle-ci réussit à devancer son rival : quasiment à égalité en 1919 et encore en 1922-1924, les deux banques divergent peu à peu, notamment en 1920-1921 et surtout en 1925-1928. Faut-il penser que le Crédit lyonnais a été secoué par la perte des dépôts venus de Russie, ceux de l'État russe, évoqués par R. Girault dans sa thèse qui indique l'existence de ces disponibilités destinées à assurer le service de la dette ? Mais la Société générale aurait dû pâtir autant que lui de cet amenuisement, d'autant plus qu'elle perd en même temps les dépôts que pouvait loger éventuellement chez elle sa filiale, la Banque russo-asiatique. Faut-il en chercher l'explication essentielle dans l'avance prise en quelques années par la Société générale dans l'extension de son réseau, en particulier par suite de l'énorme investissement lancé par Dorizon dans les années 1890 et dans la première décennie du XX^e siècle ?

Comme toute mesure stratégique, les effets de cette inflexion ne se font sentir que quelques années plus tard, d'autant plus que la Société générale a pâti en 1913-1914 des vicissitudes de son « crédit », une crise de confiance et a subi alors une amputation

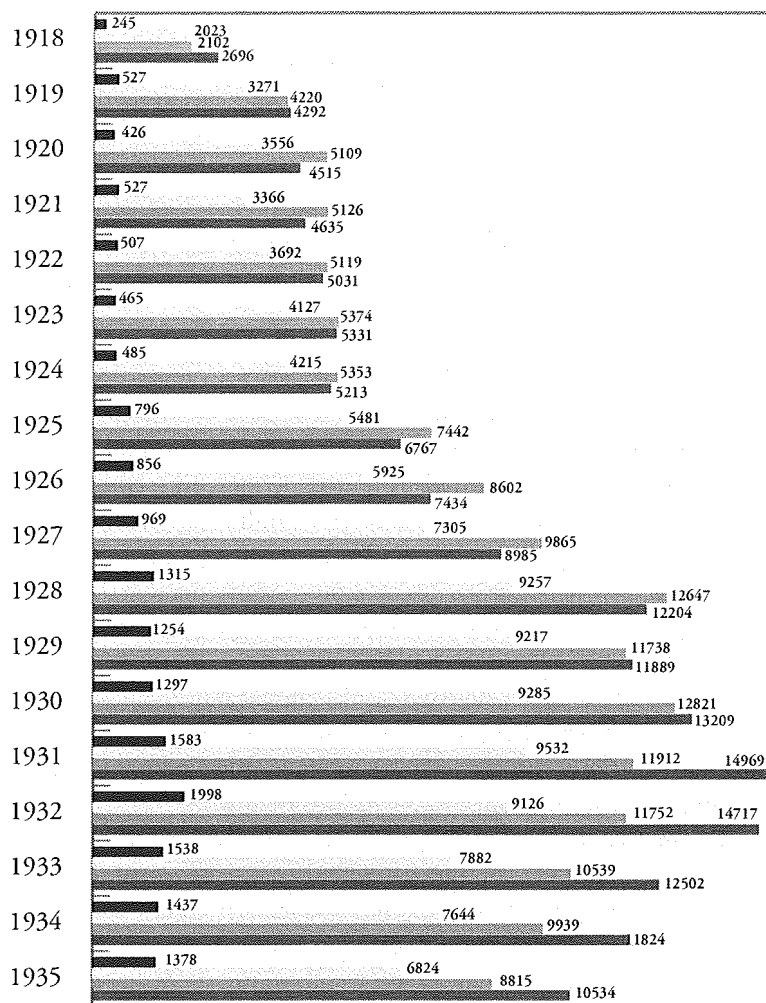
de ses dépôts : l'outil de collecte forgé par Dorizon et son équipe permet à la banque de bousculer le Crédit lyonnais entre 1920 et 1928. Ses positions s'améliorent par conséquent : encore largement dominée en 1918 – elle pèse 30,8 % du total des dépôts des trois grands établissements de crédit, face aux 39,5 % du Crédit lyonnais –, elle égale presque le Crédit lyonnais en 1919 (35,8 % contre 36,4 %), puis le domine durablement avec même, certaines années, trois à quatre points d'avance. L'on comprend la réaction choquée puis vindicative d'un Crédit lyonnais qui engage dès 1922-1923 une politique d'investissement soutenue.

c. La revanche du Crédit lyonnais

Faut-il interpréter l'évolution du rapport de forces en faveur du Crédit lyonnais à l'inverse de l'analyse présentée à propos de la Société générale ? et penser qu'un tel investissement en bureaux permanents et périodiques a permis au Crédit lyonnais de combler son retard, de surmonter son humiliation historique et de reprendre la tête devant sa rivale ? L'étrangeté des archives bancaires est qu'on n'y lit nulle analyse de fond des positions de l'entreprise, nulle réflexion sur son destin. La presse elle-même, par rapport à notre presse économique – épaulée par les analystes – disséquant les moindres recoins de l'évolution d'une firme, reste mystérieusement creuse pour toute considération concernant les rapports de forces entre les sociétés. Quant aux thèses des docteurs en droit ou aux analyses des économistes dans les revues universitaires, elles restent à l'époque désespérément plates et ne se livrent à aucune méditation qui pourrait étayer nos hypothèses. Aussi, au-delà d'une simple lecture des graphiques, nous ne pouvons qu'émettre des suggestions, placées fort loin de conclusions définitives.

Le Crédit lyonnais profite en tout cas de la période de stabilisation monétaire, de l'afflux d'argent des années 1928-1931 : son investissement en guichets explique le rattrapage réussi par le Crédit lyonnais : les deux banques sont quasiment à égalité en 1928-1930. Le jeu concurrentiel, bordé par les ententes sur les conditions de banque, permet ce va-et-vient, ce repositionnement incessant, ce qui prouve la réalité et les vertus de l'économie bancaire libérale.

Pourtant, l'évolution ultérieure défavorise nettement la Société générale : à réseau sensiblement égal (entre 1 400 et 1 500 guichets) et avec une configuration identique, le Crédit lyonnais parvient à drainer plus d'argent que la Société générale, pourtant animée par des gestionnaires hors pair (toute une équipe d'inspecteurs des Finances). Est-ce le signe que la Société générale, dont les engagements en Allemagne ont inquiété en 1931-1932 certains journaux et certains segments de l'opinion, souffre alors d'une certaine « crise de confiance » ? qu'elle pâtit plus que son rival des retombées du krach bancaire sur l'état d'esprit des déposants, et que ceux-ci éprouvent plus de confiance envers le Crédit lyonnais qu'envers la Société générale ? Comme aucune source d'archive, de presse ou de publication de l'époque ne peut nourrir notre analyse, celle-ci tourne court. Faut-il aussi penser que la Société générale, fortement engagée dans le métier de



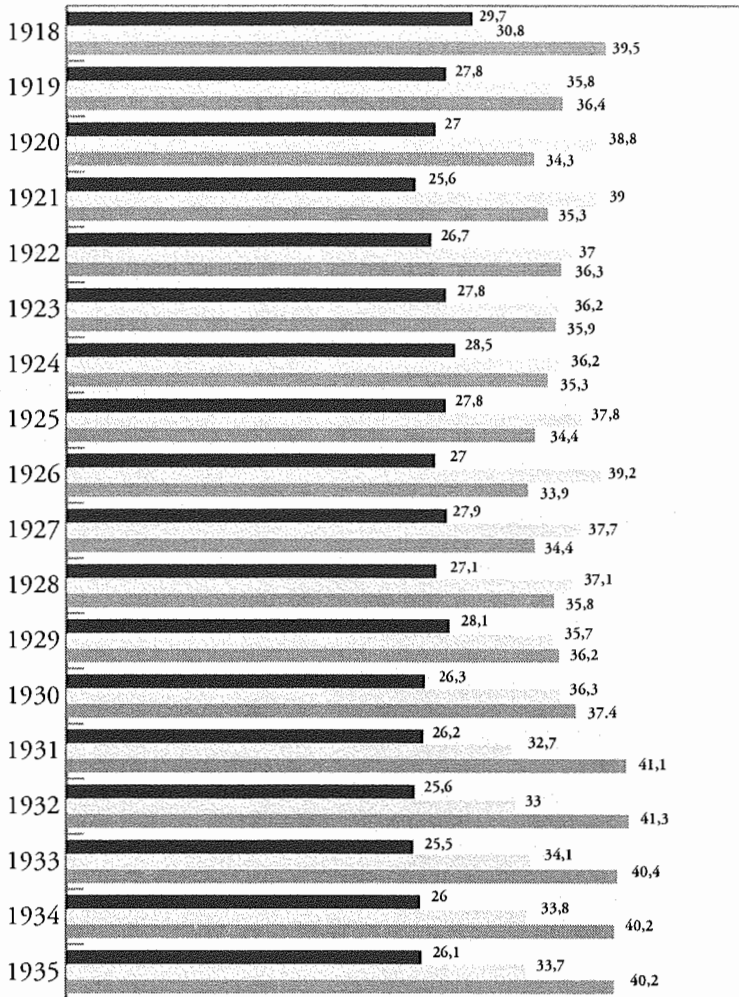
Les dépôts
des quatre
grandes banques
de dépôts
traditionnelles
en 1918-1935
*(en millions
de francs)*

■ CIC ■ Comptoir d'escompte ■ Société générale ■ Crédit lyonnais

banque d'entreprise, a enduré, plus que son confrère, le recul des dépôts des sociétés maltraitées par la Crise ?

Faut-il enfin suggérer, à l'inverse, que la Société générale a maintenu son efficacité, mais dans le cadre d'une tactique différente ? qu'elle aurait choisi, plus que le Crédit lyonnais, de mobiliser son réseau avec intensité au service de la souscription de titres – surtout publics d'ailleurs – afin de percevoir plus de commissions de placement et de gestion et donc d'amortir mieux son équipement ? Dans ce cas, elle aurait encouragé ses déposants à arbitrer entre leur épargne liquide – d'autant plus que les ententes plafonnaient

LES RAPPORTS DE FORCES DANS LA BANQUE DE DÉPÔTS (1919-1930)

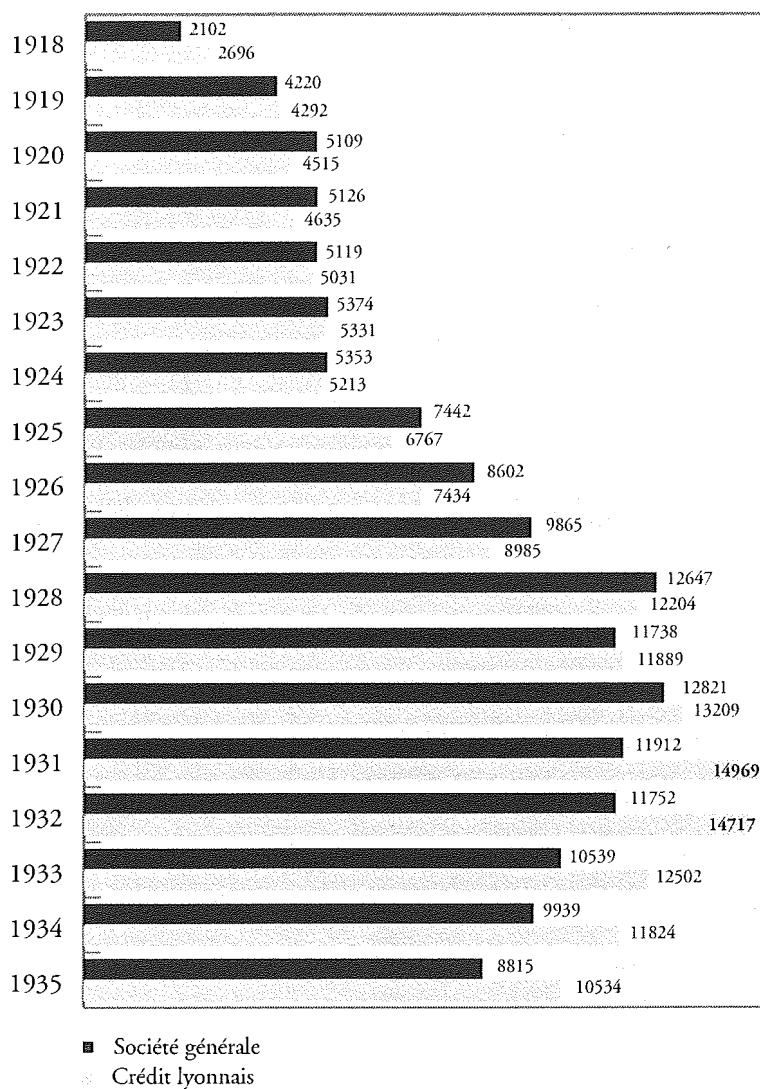


Poids des dépôts de chaque établissement par rapport aux trois grandes banques de dépôts traditionnelles en 1918-1935 (en pourcentage)

- Comptoir d'escompte / 3 grandes banques de dépôts
- Société générale / 3 grandes banques de dépôts
- Crédit lyonnais / 3 grandes banques de dépôts

les taux d'intérêt offerts – au profit d'investissements en valeurs mobilières, et donc même au détriment de ses comptes de dépôts à échéance. Cette ponction dans le stock d'épargne liquide pourrait ainsi constituer un facteur de compréhension de l'érosion des sommes collectées. Parce qu'aucun texte ne permet de soutenir notre hypothèse, elle ne pourra pas dépasser ce niveau de fragilité.

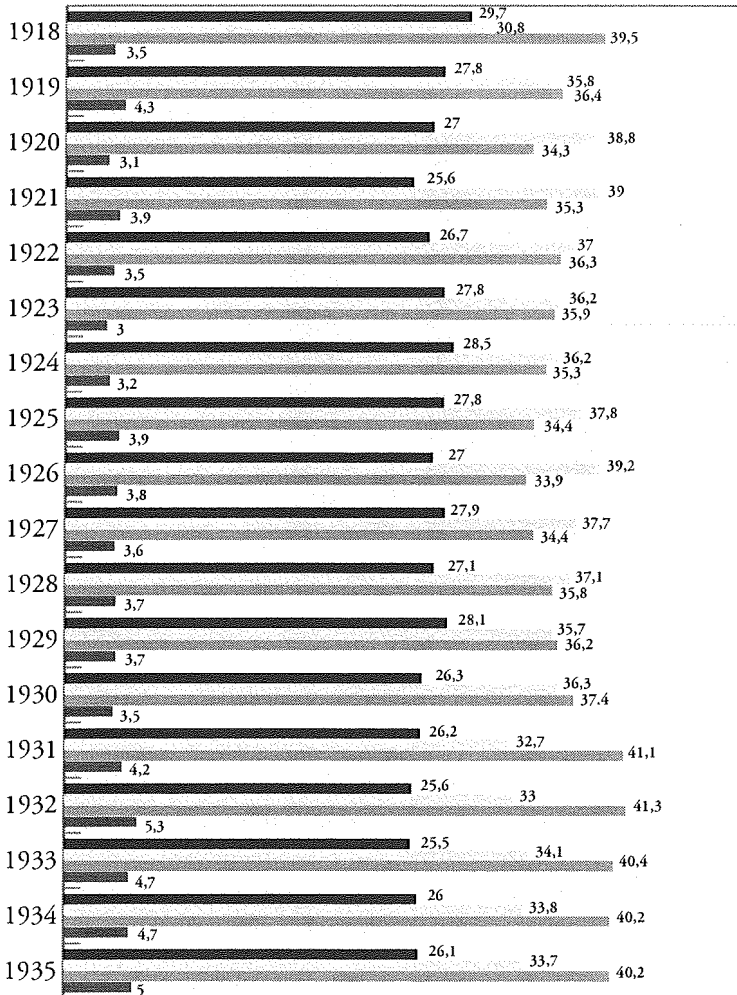
En tout cas, les positions du Crédit lyonnais l'emportent, en un renversement historique puisque jamais plus contredit : dès 1931, il domine la Société générale avec



41,1 % des dépôts des trois grands établissements de crédit, sa rivale se contentant de 32,7 %; ces huit points et demi de différence se retrouvent en 1932; puis le différentiel se réduit à six points et demi en 1933-1935. Cette chronologie pourrait donc consolider l'hypothèse privilégiant les retombées de la crise de confiance, qui aurait durement éprouvé la Société générale en 1931-1932, même si, globalement, jamais la banque n'a été mise en difficulté par une véritable ruée : il s'agit bien d'un effritement des positions et non d'un effondrement.

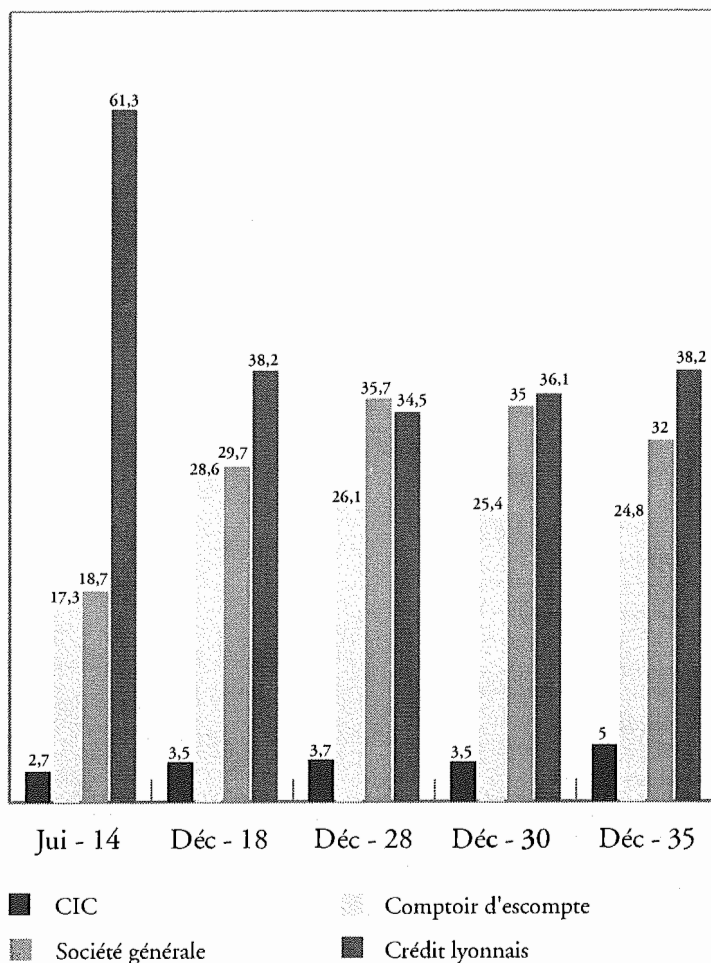
d. Le repositionnement au sein de l'oligopole classique

Si l'on désire s'attacher au CIC, dont l'envergure est évidemment bien moindre que celle des trois grands établissements de crédit, l'on constate banalement que, malgré quelques fluctuations en 1920-1924, sa part des dépôts collectés par les quatre établissements parisiens classiques se stabilise aux alentours de 3,7 %-3,9 % en 1925-1929 : à stratégie feutrée, résultats moyennement corrects. Toutefois, le paradoxe surgit avec la



Poids des dépôts de chaque établissement par rapport à l'ensemble des trois ou quatre grandes banques de dépôts traditionnelles

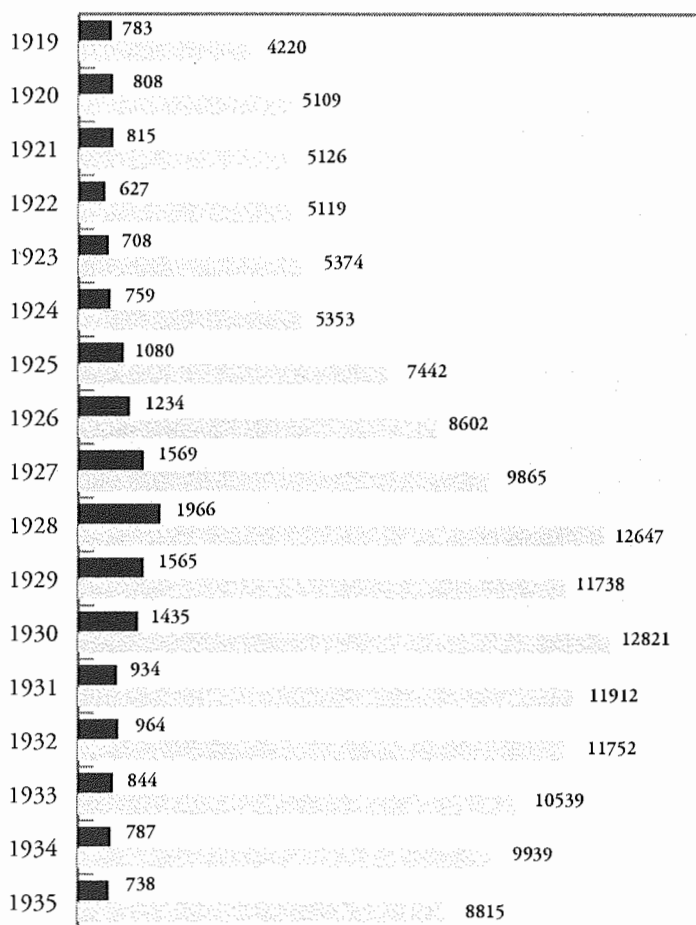
- Comptoir d'escompte / 3 grandes banques de dépôts
- △ Société générale / 3 grandes banques de dépôts
- ▨ Crédit lyonnais / 3 grandes banques de dépôts
- CIC / 4 grandes banques de dépôts



progression, en 1931-1935, de la part détenue par le CIC – l'établissement parisien sans son groupe de banques provinciales –, qui gagne un point et demi entre 1930 et 1935. Certes, les 5 % alors obtenus par la firme sont huit fois inférieurs à la part du Crédit lyonnais, mais la modération et la discrétion qui ont peut-être nui à la société dans les années vingt sont portés à son avantage, à son crédit, durant la Crise de la première moitié des années trente, car la banque, la plus vieille des grandes banques de dépôts d'envergure nationale, rassure les déposants par sa solidité sinon sa pérennité.

À plus long terme, les positions respectives des quatre établissements de crédit se sont considérablement modifiées : l'hégémonie entretenue par le Crédit lyonnais en juin 1914 est balayée car, de 61 % des dépôts des quatre banques, sa part s'amenuise à 38 % en 1918 et même 34,5 % en 1928 ; et, en 1935, le Crédit lyonnais a retrouvé

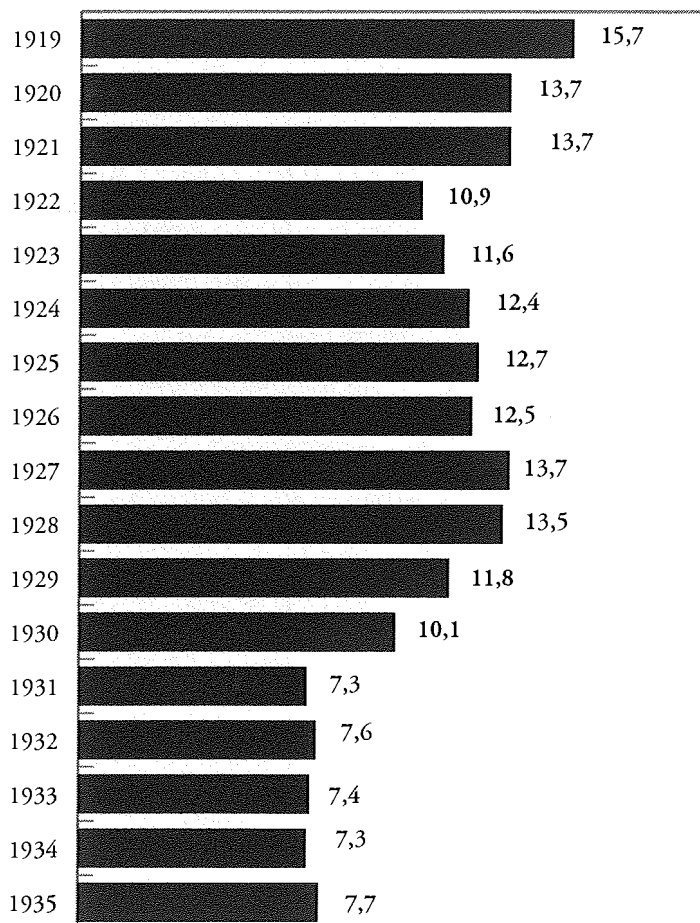
seulement sa part de 1918; pour lui, l'opération de compétition s'avère finalement « blanche » dans les années 1918-1935, mais le repli par rapport à l'avant-guerre est énorme. Comme nous l'avons indiqué plus haut, le tête-à-tête entre la Société générale et le CNEP, quasiment à égalité tant en 1914 qu'en 1918, cesse dans l'entre-deux-guerres : la Société générale distance désormais son confrère, qui ne parvient plus à remonter son retard. Finalement, le CIC lui aussi entre dans le camp des gagnants, puisque sa part grossit du pourcentage de 2,7 % en 1914 et de 3,5 % en 1918 à 5 % en 1935. Ces années apparaissent par conséquent comme des années de rupture : la Société générale devance le CNEP; la Société générale et le CIC profitent, chacun à son échelle, du recul relatif du Crédit lyonnais, sérieusement ébranlé en 1914-1928.



Les dépôts
de la Société générale
et ceux de la Sogenal
(en millions de francs)

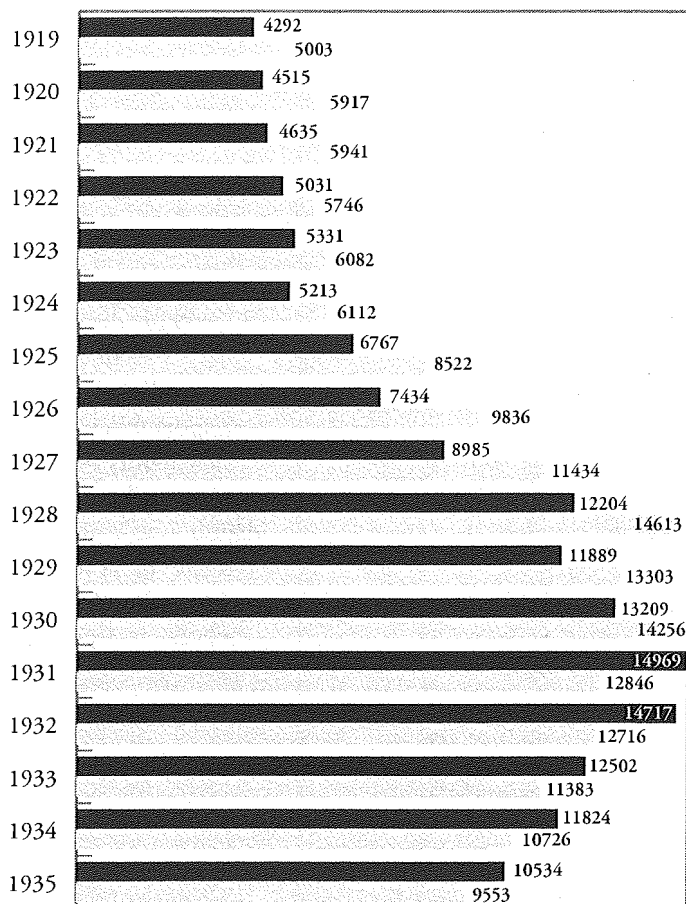
■ Sogenal ▨ Société générale

Cependant, l'on pourrait remarquer que nos analyses sont nettement tronquées par le simple fait que le réseau de la Société générale ne couvre pas l'Alsace-Lorraine, contrairement à ceux du CNEP et du Crédit lyonnais. En réintroduisant ces contrées orientales pour apprécier sa véritable force de collecte, c'est-à-dire en ajoutant à ses dépôts ceux rassemblés par la Sogenal, sa filiale ou filleule, les positions respectives des grands établissements de crédit peuvent évoluer différemment. Or la Sogenal est loin de représenter une quantité négligeable puisque, pour les dépôts, elle pèse entre 11 et 12 % de sa maison mère en 1922-1926 et en 1929-1930 et même aux alentours de 13,5 %-13,7 % en 1920-1921 et 1927-1928. Aussi la domination du CNEP par la Société générale (donc avec la Sogenal) est-elle amplifiée par l'intégration des dépôts des deux banques : l'on constate un différentiel de dix-huit points en 1921, de 15 %-



Les dépôts de
la Sogenal par rapport
à ceux de la Société
générale en 1919-1935
(en pourcentage)

LES RAPPORTS DE FORCES DANS LA BANQUE DE DÉPÔTS (1919-1930)

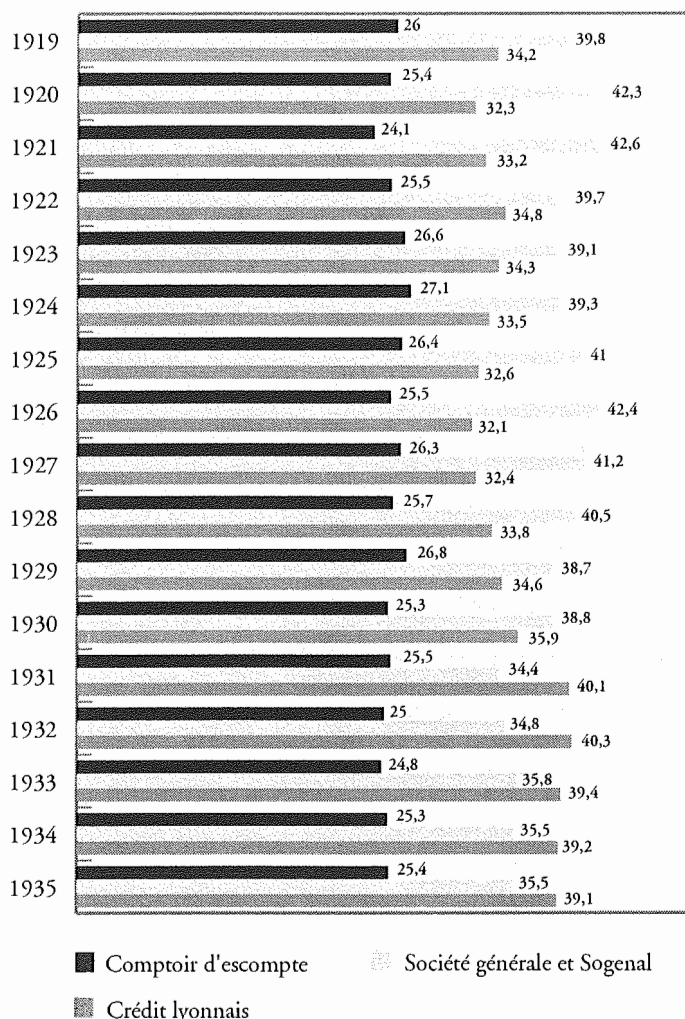


Les dépôts du Crédit lyonnais comparés à ceux, additionnés, de la Société générale et de la Sogénal en 1919-1935
(en millions de francs courants)

■ Crédit lyonnais ▨ Société générale et Sogénal

17 % environ en 1919-1920, en 1922 et en 1925-1928, comblé légèrement seulement en 1923-1924 et 1929 (12,5 %) et en 1930 (13,5 %). Seule la Crise amenuise ce rapport une fourchette de 9 % à 11 %, en raison des tensions évoquées plus haut.

La domination du Crédit lyonnais par la Société générale est d'autant plus éclatante si l'on prend en compte les dépôts de la Sogénal et, surtout, elle se prolonge deux années de plus, car elle ne s'achève alors – malgré la remontée sensible du Crédit lyonnais en 1930 – qu'en 1931, date du retournement historique, au lieu de 1929, comme si l'intensité du démarchage effectué par la Sogénal dans son terroir était plus efficace encore que celui de la Société générale en « France de l'intérieur ». C'est un différentiel de dix points environ qui peut être relevé en 1920-1921 et en 1925-1927, cinq années



Poids des dépôts
de chaque
établissement par
rapport à l'ensemble
des dépôts des trois
grandes banques de
dépôts traditionnelles,
ceux de la Sogenal
étant ajoutés à ceux
de la Société générale
(en pourcentage)

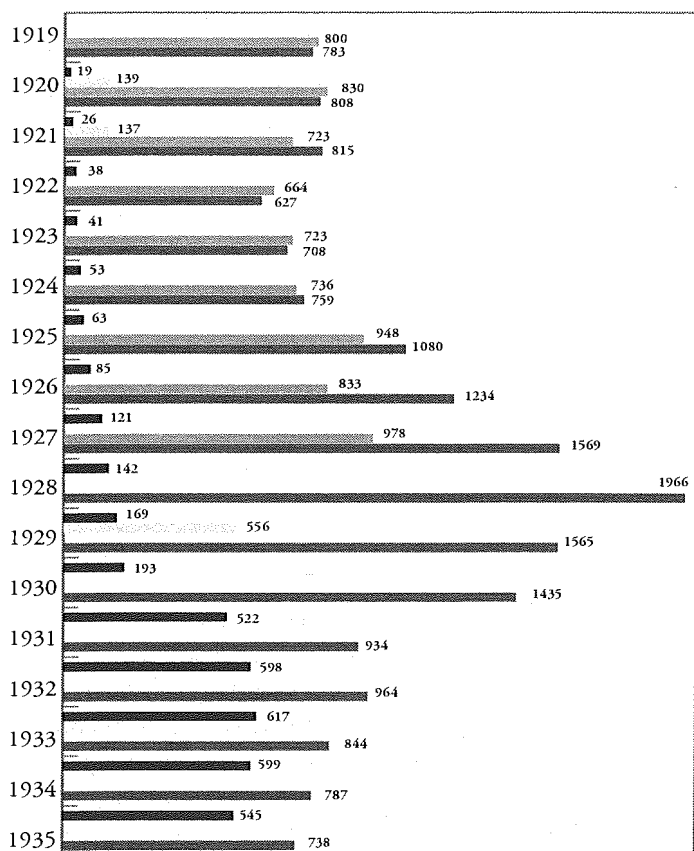
fatales à l'hégémonie du Crédit lyonnais alors qu'elles constituent précisément la période clé de ses investissements massifs destinés à combler son retard : l'on en apprécie que mieux encore l'angoisse stratégique qui a dû parcourir Brincard et son équipe quand ils percevaient l'effritement des positions concurrentielles de leur maison – sans qu'on sache à vrai dire (et c'est notre grande frustration) comment s'est articulée cette perception, faute de lettres, de comptes rendus de réunions, de mémoires, etc. L'apport des dépôts de la Sogenal réduit le différentiel entre la Société générale et le Crédit lyonnais dans la première moitié des années trente, mais la forte chute (de plus de moitié) des dépôts de la Sogenal n'a pas contribué à enrayer le glissement des positions de la Société générale.

B. Les rapports de forces provinciaux dans la collecte des dépôts

Derrière le renom de banques provinciales prestigieuses ou du moins entrées dans l'histoire bancaire, sinon dans l'Histoire, des réalités surgissent qui permettent une réappréciation des positions respectives des établissements sur le marché de la collecte des dépôts. Il était en effet tentant d'apprécier le plus ou moins grand dynamisme des firmes provinciales sur leur marché régional pour déterminer si la compétition a pu jouer également au niveau local et si notre classification initiale, établie sur la base de l'étendue du réseau, est confirmée par les positions acquises dans la collecte des dépôts.

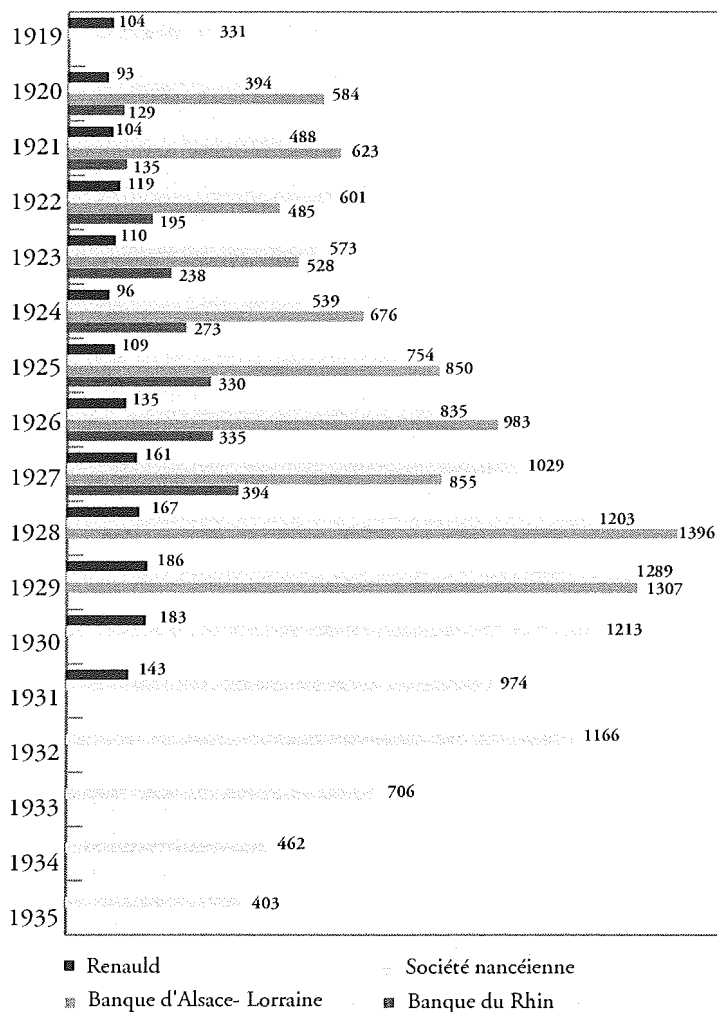
a. La compétition dans la France de l'Est

À scruter le graphique présentant l'évolution des banques de l'est du pays, une évidence saute aux yeux, avec la percée irrésistible de la Sogenal, et ceci bien avant le rachat de la Banque de Mulhouse par le CCF, qui aurait pu provoquer des transferts de clientèle



Les dépôts des
banques alsaciennes
en 1919-1935
(en millions de francs
courants)

■ Société alsacienne de CIC puis CIAL ✕ Comptoir d'escompte de Mulhouse
▨ Banque de Mulhouse ■ Sogenal



Les dépôts des banques de Nancy et des deux banques alsaciennes-lorraines à aspiration nationale (en millions de francs courants)

au sein des établissements régionaux. Placée à égalité avec la Banque de Mulhouse en 1919-1924, la Sogenal lâche sa consœur à partir de 1925 et l'écart se creuse de façon importante jusqu'en 1927, où le montant des dépôts collectés par la Sogenal est près du double de celui de la Banque de Mulhouse, qui pèse alors les deux tiers de sa consœur pour les dépôts collectés. L'efficacité des méthodes développées par le groupe de la Société générale est ainsi prouvée, mais il convient de préciser que la Sogenal a pu ouvrir ses caisses aux dépôts des firmes de l'espace rhéno-germanique et luxembourgeois alors que la Banque de Mulhouse reste cantonnée dans sa province d'origine. D'ailleurs, dès 1929-1930, le repli des dépôts de la Sogenal exprime certainement celui des dépôts

interbancaires en provenance d'outre-Rhin, mais, entre-temps, la Banque de Mulhouse a disparu. Faut-il imaginer que son passage sous l'enseigne du CCF lui a fait perdre les clients attachés au patriotisme de terroir ? que les 433 millions de francs gagnés par la Sogenal et la Société alsacienne de CIC ont été pris sur les 978 millions de dépôts de l'ex-Banque de Mulhouse ? que celle-ci aurait donc perdu l'équivalent de 44 % de ses dépôts au profit de ses deux consœurs ? Comme nulle pièce d'archive ni au CCF ni à la Sogenal ni au CIC ni à la Banque de France n'évoque véritablement de tels transferts, la question reste posée.

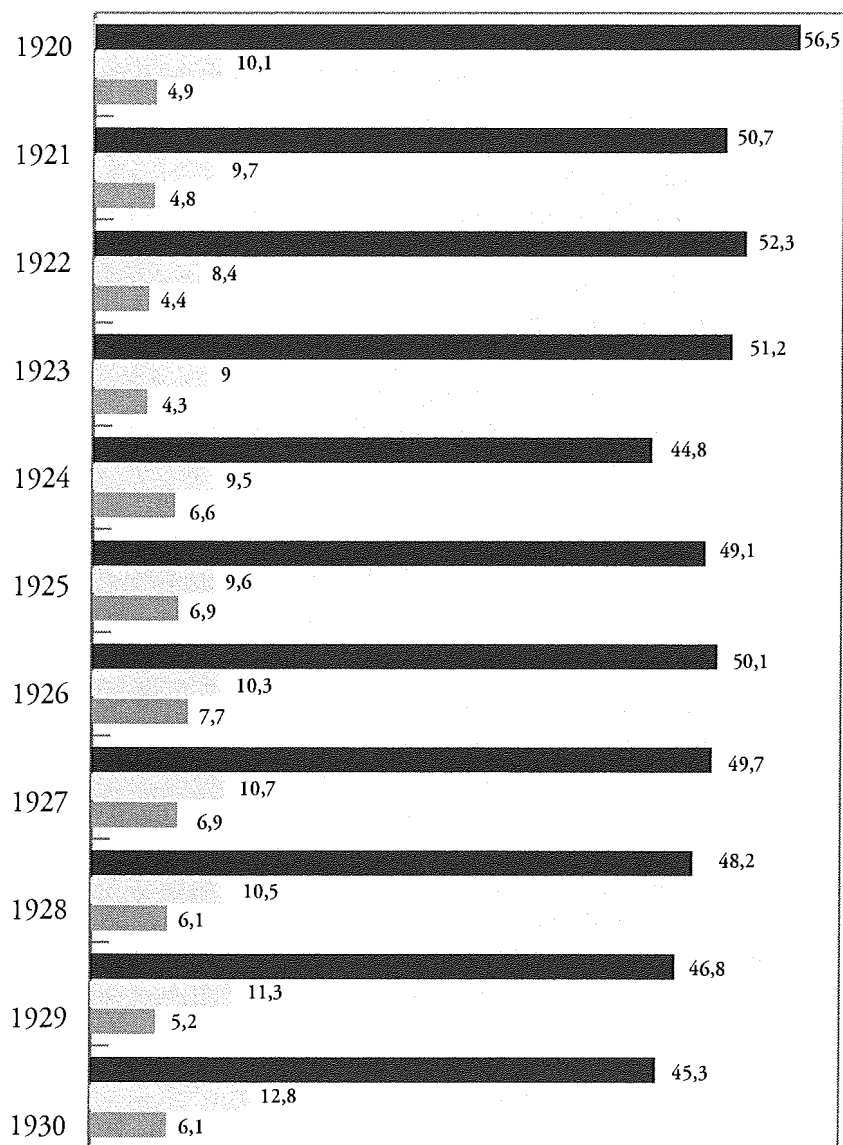
La Société alsacienne de CIC ne progresse que lentement, mais régulièrement – elle pèse 2 % de la Sogenal en 1920 et 11 % en 1929 –, tandis que le Comptoir d'es-compte de Mulhouse parvient à regagner une certaine surface financière : pesant 17 % de la Sogenal en 1920, il en représente 36 % en 1929. L'ascension ferme de la Banque du Rhin tranche avec la modeste progression de Renauld, dont on peut souligner la faiblesse de la collecte, bien en deçà de sa réputation rétrospective de grande banque régionale. La course entre la Société nancéienne et la Banque d'Alsace-Lorraine est gagnée inexorablement par la première, malgré le punch de la seconde et l'affirmation d'une stratégie vigoureuse : pesant 40 % des dépôts des deux établissements, la Société nancéienne parvient à en représenter 55 % en 1927. Mais l'intégration de la Banque du Rhin dans la Banque d'Alsace-Lorraine relance la compétition : le poids de la Société nancéienne dans la masse des dépôts rassemblés par les deux firmes décline aussitôt à 46 % en 1928 et 50 % en 1929 ; les deux banques plurirégionales sont alors de taille quasiment égale.

b. La compétition dans la France du Nord

Dans le Nord, deux compétitions dominent le marché de la collecte des dépôts, celle qui oppose le Crédit du Nord et la Banque générale du Nord et celle qui voit s'affronter Scalbert et Dupont. La jeune Banque générale du Nord parvient à se hisser aux deux tiers de son rival en 1924 (69 %), mais celui-ci accentue l'écart dans la seconde moitié des années vingt, soit parce qu'il montre plus d'expertise dans la mobilisation de la clientèle nordiste, soit parce que son rayonnement dépasse les contrées septentrionales. L'inflexion est d'ailleurs soudaine puisque le poids relatif de la Banque générale du Nord s'effondre de 69 % en 1924 à 51 % en 1925, comme si la bouffée d'inquiétude concernant les banques de dépôts françaises au milieu des années vingt avait touché cette banque et son « crédit ». Mais aucune explication n'est disponible dans aucun document pour expliquer ce décrochage par des causes précises, et l'on doit se contenter de suivre l'hypothèse d'une plus grande extension du réseau du Crédit du Nord puisque, on l'a vu, il ouvre 92 guichets pendant les seules années 1923-1925 ; comme pour le Crédit lyonnais, l'on peut supposer que les effets d'un tel investissement sont ressentis au bout de quelque temps et l'inflexion de 1925 serait alors mieux comprise.

Poids des dépôts de chaque établissement par rapport à l'ensemble des dépôts
des cinq plus importantes banques de dépôts nordistes

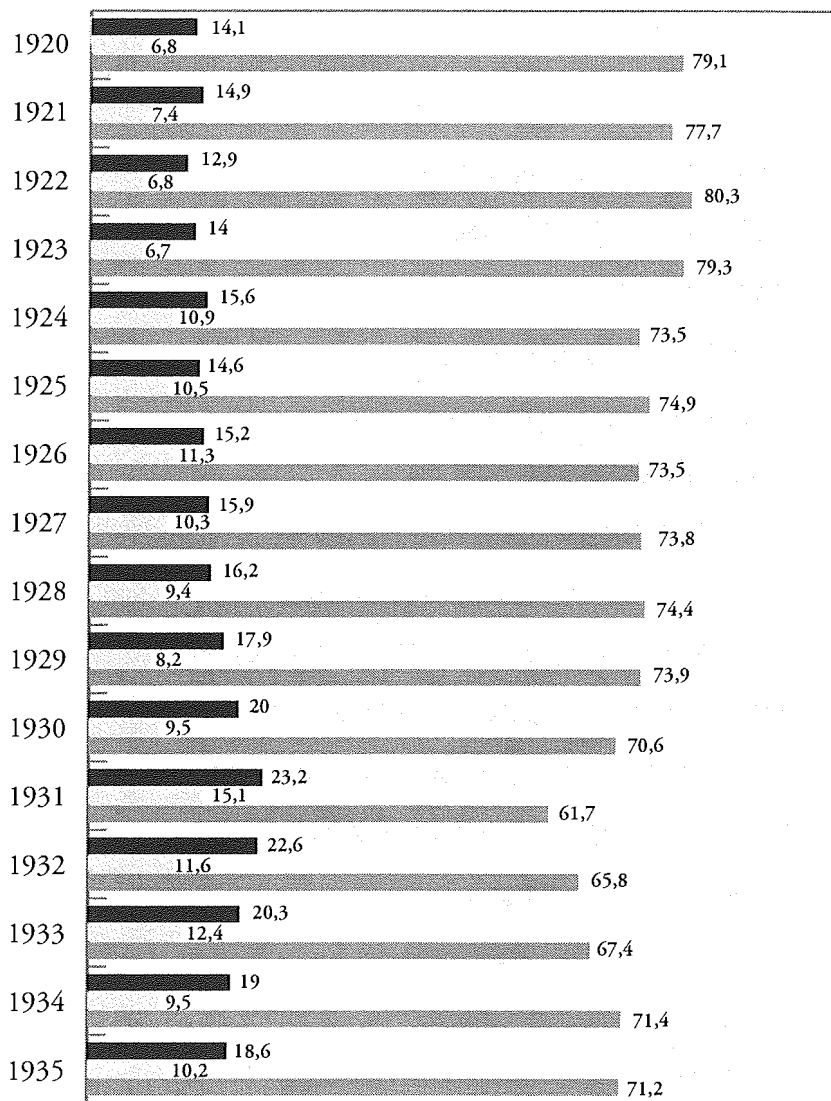
(Adam, BGN, Crédit du Nord, Dupont, Scalbert)



- Crédit du Nord / 5 banques nordistes
- Dupont / 5 banques nordistes
- Scalbert / 5 banques nordistes

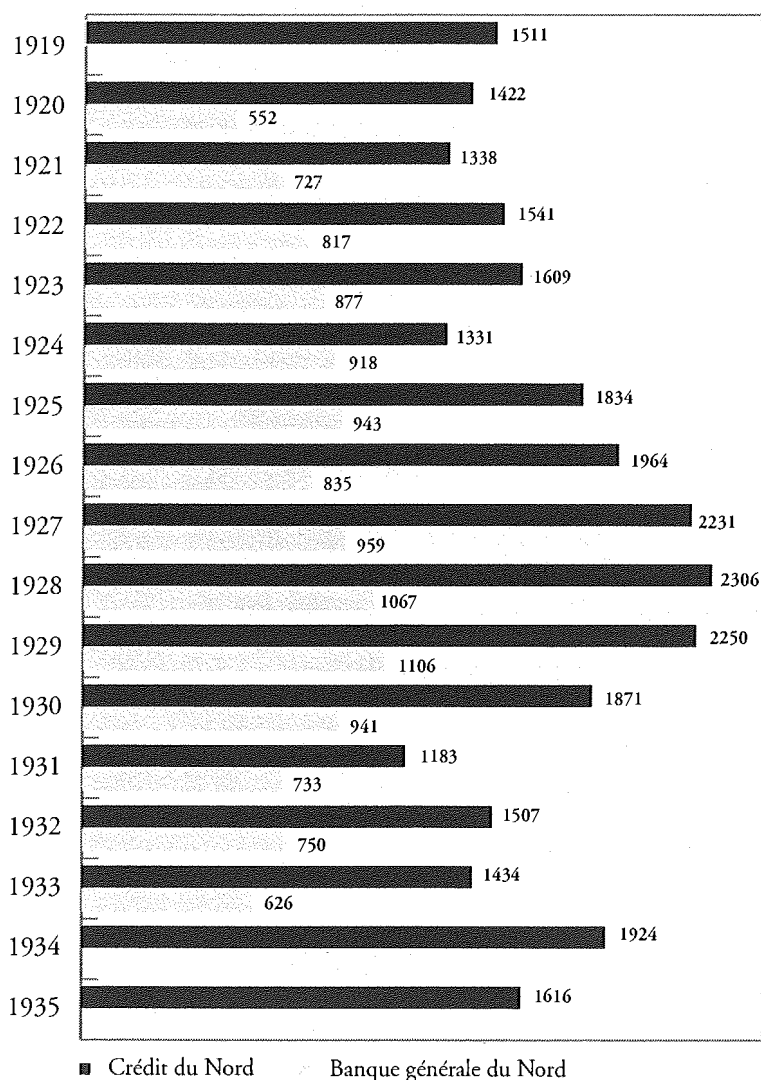
Poids des dépôts de chaque établissement par rapport aux trois banques nordistes importantes ayant une durée de vie jusqu'en 1935

(en pourcentage)



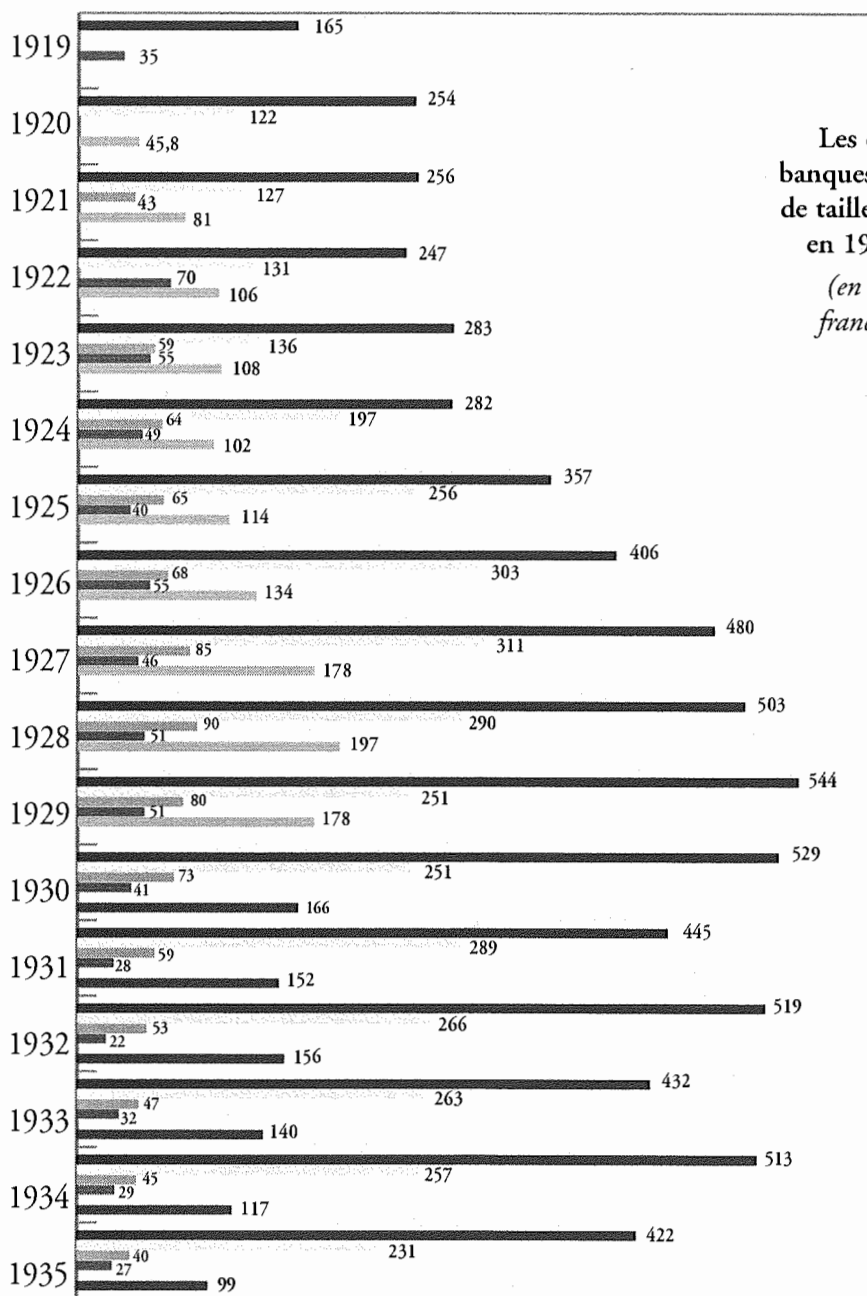
■ Dupont / 3 banques nordistes ▨ Scalbert / 3 banques nordistes
 ▩ Crédit du Nord / 3 banques nordistes

Le second match consacre la victoire de Dupont, dont le dynamisme plus grand donne ses fruits : dans l'ensemble des dépôts collectés par ces deux banques et le Crédit du Nord, le poids de Scalbert augmente nettement en 1924-1927 (de 6-7 % à 10-11 %), puis un léger repli s'effectue peu à peu en 1928-1930, alors même que Dupont réussit à dilater sa part de 14,6 % en 1925 à 20 % en 1930. À elles deux, les maisons familiales nordistes parviennent donc à ébranler l'hégémonie de leur consœur, dont le poids s'affaisse quelque peu des quatre cinquièmes en 1920-1923 aux trois quarts en 1924-1928. La puissance de la banque leader ne bloque donc pas le jeu concurrentiel et son emprise se desserre. En prenant en considération l'ensemble des cinq grands établissements nordistes, la même



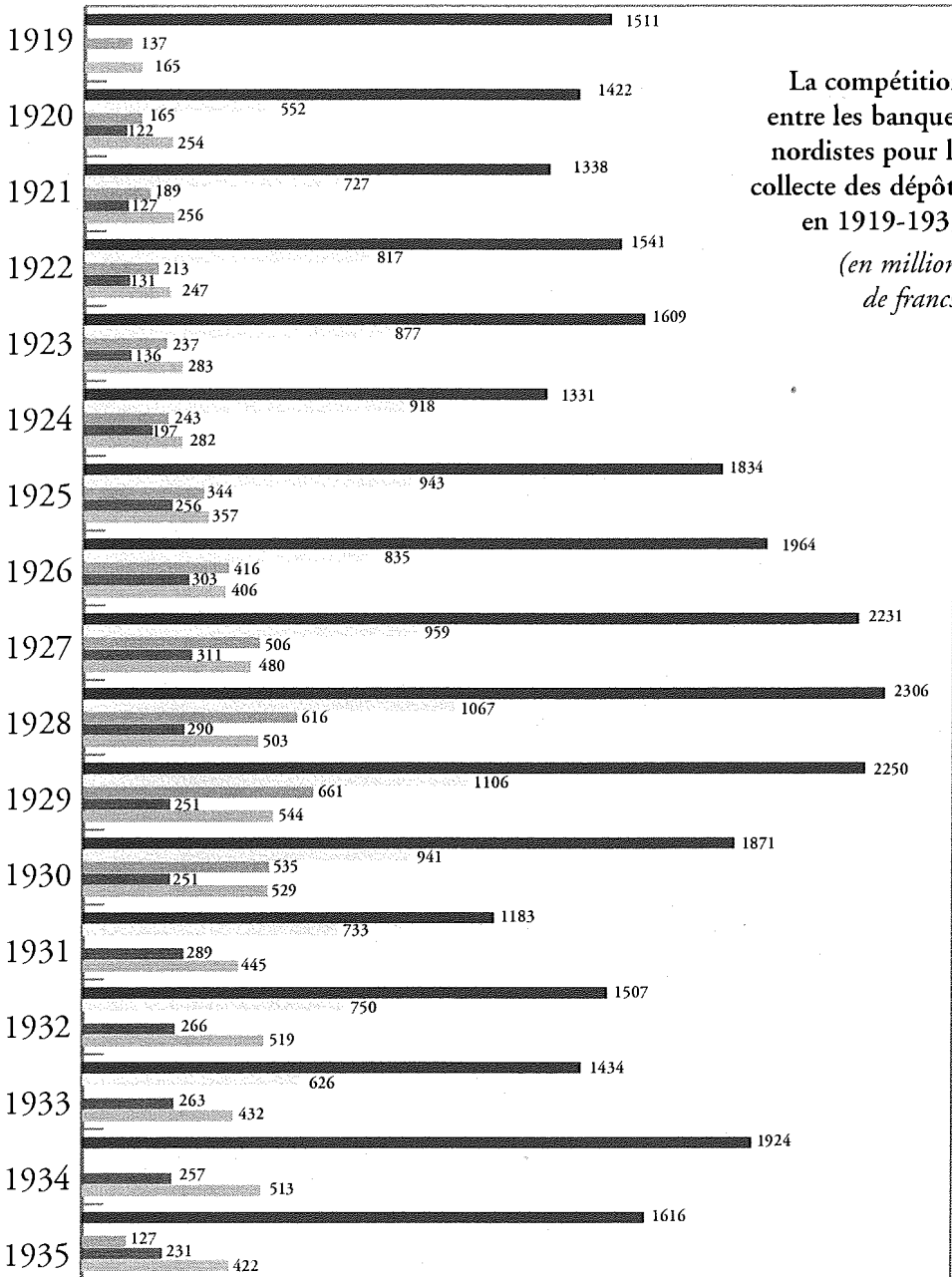
Les dépôts
des deux rivales
nordistes en
1919-1935
*(en millions de
francs courants)*

LES RAPPORTS DE FORCES DANS LA BANQUE DE DÉPÔTS (1919-1930)



- Dupont
- Banque régionale du Nord
- Scalbert
- Saint-Quentinoise de crédit
- Journal
- Piérard

LAPOGÉE DE L'ÉCONOMIE LIBÉRALE BANCAIRE FRANÇAISE



- Crédit du Nord
- Dupont
- Scalbert
- Adam
- Banque générale du Nord

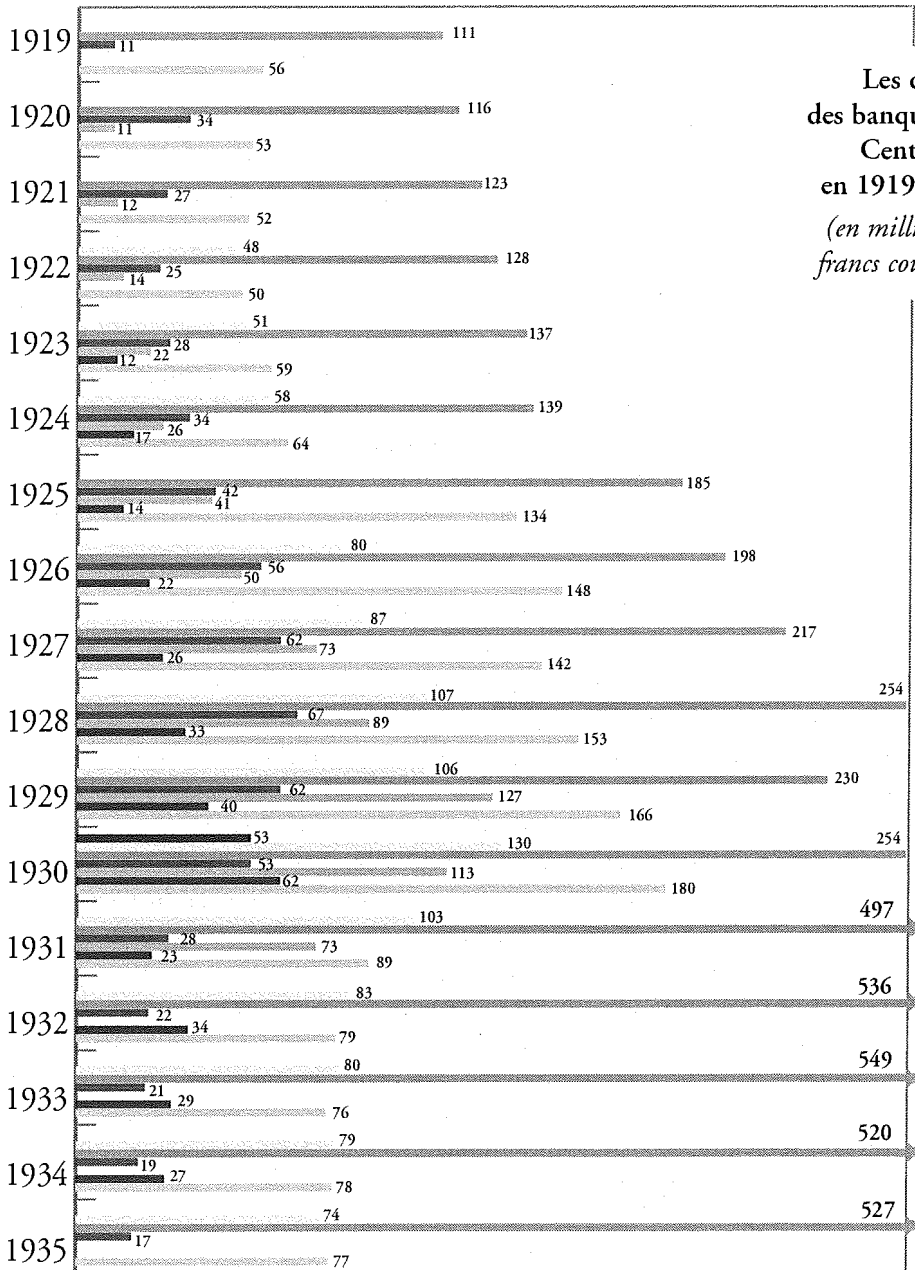
conclusion surgit : la force de collecte du Crédit du Nord est contenue, car elle glisse d'un pourcentage nettement supérieur à la moitié (en 1920-1923) à un pourcentage légèrement inférieur à la moitié (en 1924-1930), alors que la part de Dupont effectue un chemin inverse, d'en dessous de 10 % à une part dépassant ces 10 % ; Scalbert, quant à elle, oscille entre 4 et 5 %, puis entre dans une seconde tranche, entre 6 et 7 %.

La banque Adam, elle aussi engagée dans une stratégie plurirégionale, grignote les positions du Crédit du Nord : son poids relatif augmente de 9 % en 1919 à 21 % en 1926 et culmine à 29 % en 1929 ; il a donc été possible à la firme dunkerquoise de contrer la progression de sa rivale lilloise, alors que les deux entreprises sont entraînées ensemble dans un glissement de leur réseau vers le sud, la Normandie ou la Picardie, notamment, avec des excroissances. Peu à peu, par conséquent, la domination du Crédit du Nord est entaillée par la concurrence, qu'elle soit le fait des banques pluridépartementales ou qu'elle provienne des banques plurirégionales. Malgré leur recul, ses positions restent solides avec la moitié du marché animé par les banques nordistes – donc sans prendre en compte, bien sûr, les dépôts collectés sur place par les grands établissements de crédit.

c. La compétition dans la France du Grand Sud-Est

Paradoxalement, le Grand Sud-Est foisonne de banques provinciales et est dépourvu de ces « matches » interbancaires qui prennent la forme de duels entre établissements de même taille ou entre groupes d'établissements de même nature, comme dans le Nord ou dans l'Est. Le graphique concernant le Centre-Est indique en effet la fragmentation de ces maisons, souvent bidépartementales ou tridépartementales, mais dont la surface financière n'est pas plus étendue que leur réseau : la Banque générale de Bourgogne, la Banque des Alpes, la Banque régionale de l'Ain, la Banque de la vallée du Rhône, le Crédit du Rhône – et on pourrait leur ajouter la Banque régionale du Centre ou la Banque de Savoie – sont des firmes vigoureuses, qui animent avec ardeur leur aire de collecte des dépôts, sans que cette dernière ne dépasse cependant la centaine de millions de francs. Ce sont bien là des banques provinciales de taille moyenne, des banques de terroir. Le décollage de la Banque de la vallée du Rhône dans les années 1926-1930, avec un doublement de sa collecte, indique l'élasticité des positions concurrentielles, sans que l'entreprise accède toutefois à la dimension de certaines banques de l'Est ou même du Nord, bien qu'elle parvienne à franchir le seuil de la centaine de millions de francs de dépôts pendant quatre années, en 1928-1931.

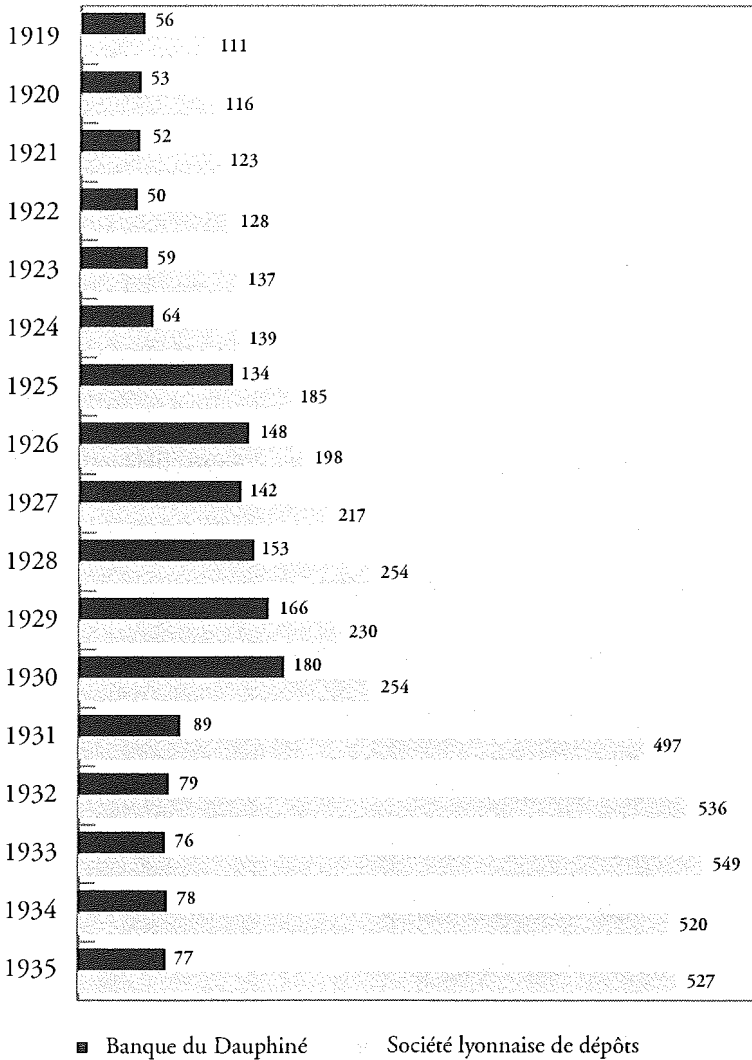
Seules trois banques émergent de ce peloton du Grand Sud-Est. C'est la Banque du Dauphiné qui parvient à franchir le cap des cent millions de francs de dépôts à partir de 1925, en un décollage soudain qui la propulse dans les hauteurs des banques pluridépartementales d'envergure : elle bénéficie tant de la mise en valeur de son bastion grenoblois que de l'extension de son réseau vers l'Ouest lyonnais et le Sud drômois. Cet essor ne lui suffit pas à s'ériger au rang de la Société lyonnaise. Il est étonnant que cette



Les dépôts
des banques du
Centre-Est
en 1919-1935
(en millions de
francs courants)

- Banque générale de Bourgogne
- Banque régionale de l'Ain (en juin)
- Société lyonnaise de dépôts
- Crédit du Rhône (en juin)
- Banque de la vallée du Rhône
- Banque des Alpes
- Banque du Dauphiné

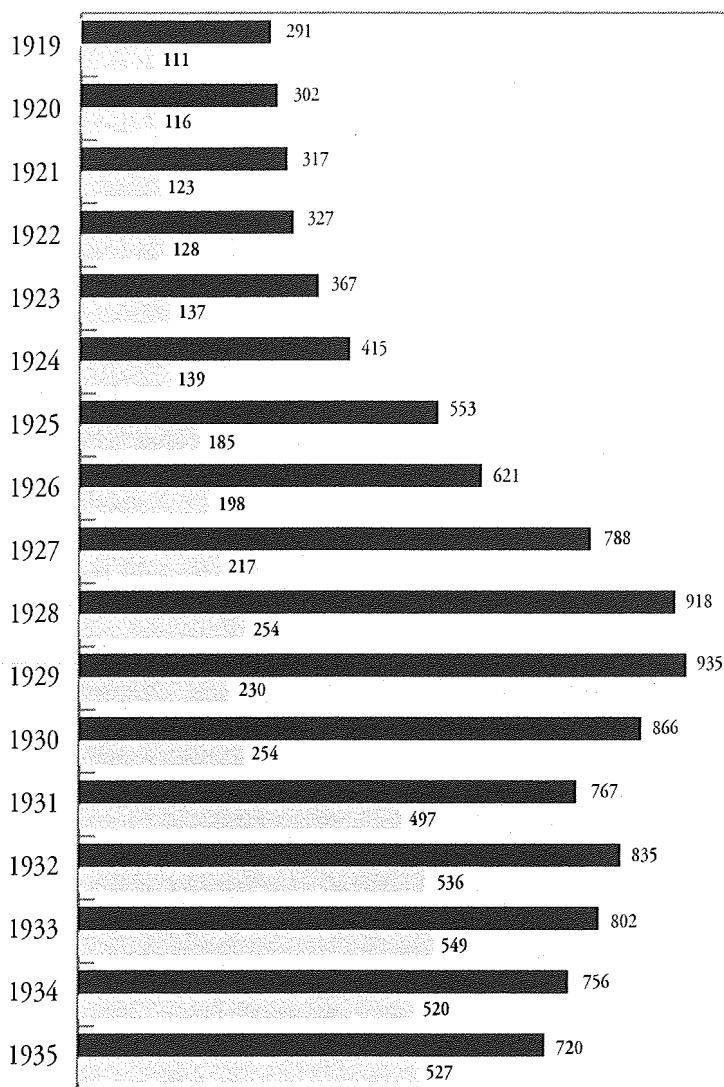
LES RAPPORTS DE FORCES DANS LA BANQUE DE DÉPÔTS (1919-1930)



Les dépôts
de la Société
lyonnaise
de dépôts et
de la Banque
du Dauphiné
en 1919-1935
*(en millions
de francs)*

maison, pratiquement dénuée de réseau, parvient à capter autant de dépôts que Scalbert et la moitié de la somme collectée par Dupont ou le Comptoir d'escompte de Mulhouse. Presque sans guichets, elle parvient à contenir largement la Banque du Dauphiné qui s'époumone à multiplier les bureaux, même si celle-ci gagne du terrain : les dépôts de la Société lyonnaise sont 2,2 fois supérieurs à ceux de sa consœur en 1924 et de 1,4 fois seulement en 1929 et en 1930.

En fait, notre classification des banques provinciales doit être affinée puisque l'on s'aperçoit que des banques quasiment sans réseau réussissent à grossir leur collecte autant que des banques à guichets : leur activité profite de la taille et de



Les dépôts de
la Société lyonnaise
de dépôts et
de la Société
marseillaise de crédit
en 1919-1935
(en millions de francs)

■ Société marseillaise de crédit □ Société lyonnaise de dépôts

la vitalité d'un énorme pôle économique, Rouen pour le Comptoir d'escompte de Rouen, Lyon pour la Société lyonnaise, Bordeaux pour la Société bordelaise de CIC, et Nancy pour Renault, avec une taille bien moindre par rapport aux précédentes. Leur « crédit » s'est constitué sur la foi d'une tradition de sérieux, comme c'est le cas pour le Comptoir d'escompte de Rouen³; leur clientèle de

grosses ou moyennes-grandes entreprises leur procure d'amples dépôts, renforcés par ceux des familles détentrices de ces firmes et ceux des solides patrimoines des « propriétaires » et « capitalistes » locaux. Elles n'ont guère besoin de se disperser en allant démarcher les bourgeoisies moyennes des bourgades et petites villes, les « coqs de village » et autres clients des bureaux périodiques des banques à réseau. Cependant, l'ajout d'un réseau aurait permis à ces maisons d'accéder à une dimension supérieure, un peu comme l'a fait la Banque générale du Nord, qui a complété le socle édifié par Verley-Decroix au sein des bourgeoisies et des entreprises lilloises par la construction d'un réseau, ou comme l'a réussi Dupont à partir de Valenciennes.

La preuve en est donnée par la Société marseillaise qui, à son noyau phocéén solide, procure le complément de son déploiement dans le Sud méditerranéen et rhodanien : le poids relatif de la Société lyonnaise par rapport à la Société marseillaise décline inexorablement, de 38 % en 1919 à 33 % en 1924-1925 et à 25 % en 1929. Certes, il s'agit là d'une compétition théorique, puisque ni la Banque du Dauphiné, ni la Société lyonnaise ni la Société marseillaise n'interviennent dans la même zone de collecte, mis à part quelques chevauchements limités des aires d'influence. A première vue, par conséquent, le Grand Sud-Est pourrait apparaître finalement plus comme un territoire de complémentarité et de juxtaposition que comme un champ d'intense compétition puisque les banques bi- ou pluridépartementales se satisfont peu ou prou de leur terroir, tandis que la grande banque lyonnaise ne se dote pas d'un réseau de guichets et ne vient pas bousculer les banques dauphinoises sur Grenoble ni la Société marseillaise sur ses terres méditerranéennes.

Pourtant, un tel jugement serait fallacieux car il ne faut pas oublier que cette sérénité provinciale est sérieusement troublée par la concurrence apportée par la Banque privée, dont le bassin rhodanien constitue un bastion, et par le Crédit lyonnais. En effet, celui-ci préserve en son sein, on l'a vu, une sorte de quasi-filiale *de facto*, la direction des agences régionales, qui, de son siège lyonnais, se pose presque en une véritable banque provinciale. Or la collecte effectuée par cette direction du Grand Sud-Est atteint des sommes considérables⁴ :

Collecte effectuée par le Crédit lyonnais en 1928 (en millions de francs)

	dépôts à vue	dépôts en compte courant	dépôts à terme	total
Par le réseau de Lyon	271	321	67	629
Par le réseau de la direction des agences régionales (en dehors de Lyon)	820	997	82	1 899
Ensemble	1 091	1 318	149	2 528

Sur l'agglomération lyonnaise seulement, le Crédit lyonnais pèse presque trois fois l'ensemble de la Société lyonnaise et équivaut plus ou moins à une banque Adam, à un Comptoir d'escompte de Mulhouse ou à une Dupont... En considérant les agences « régionales » (le Grand Sud-Est) sans le réseau lyonnais, le Crédit lyonnais pèse à lui seul plus que la Société lyonnaise, la Banque du Dauphiné, la Banque de la vallée du Rhône, la Banque des Alpes, le Crédit du Rhône réunis... En additionnant la collecte lyonnaise et cette collecte « régionale », le Crédit lyonnais se hisse, dans le seul Grand Sud-Est, au niveau d'un Crédit du Nord : 2,3 milliards de francs pour celui-ci, 2,5 milliards pour celui-là. Dans ce Sud-Est rhodanien, le véritable cœur de la concurrence se situe bien en fait au Crédit lyonnais, et les autres banques établissent leurs positions selon la place que leur laisse ce mastodonte de la banque de dépôts.

Le jeu de la compétition est donc tout à fait différent dans ces contrées par rapport à la situation du nord ou de l'est du pays, où de grosses banques pluridépartementales ou plurirégionales peuvent exercer un leadership ou se disputer les places sur le podium : ici, le Crédit lyonnais affirme son hégémonie et ses confrères se battent au mieux pour la seconde place. L'on comprend mieux pourquoi la Société lyonnaise se cantonne dans son bastion classique du monde lyonnais (et stéphanois) des affaires et des bourgeoisies aisées, pourquoi la Banque privée tente de desserrer l'emprise du Crédit lyonnais en s'extrayant hors du Centre-Est et pourquoi tant de banques bi- ou pluridépartementales petites-moyennes se satisfont d'une mise en valeur intensive de leur aire d'intervention sans se risquer à venir se frotter au Crédit lyonnais en se transformant en banque plurirégionale. Chaque grand marché régional de la banque de dépôts présente donc sa spécificité et il serait malvenu, dans les années vingt, de présenter le marché de la banque de dépôts non seulement comme centralisé mais aussi comme uniforme, car les règles du jeu de la concurrence se façonnent différemment en tenant compte du legs de l'Histoire, même si les positions acquises sont destinées à être bousculées et si, dans les années vingt, la position hégémonique de la banque leader se transforme, presque dans toutes les régions, en une simple position dominante.

d. La mosaïque bancaire de l'Ouest atlantique et normand

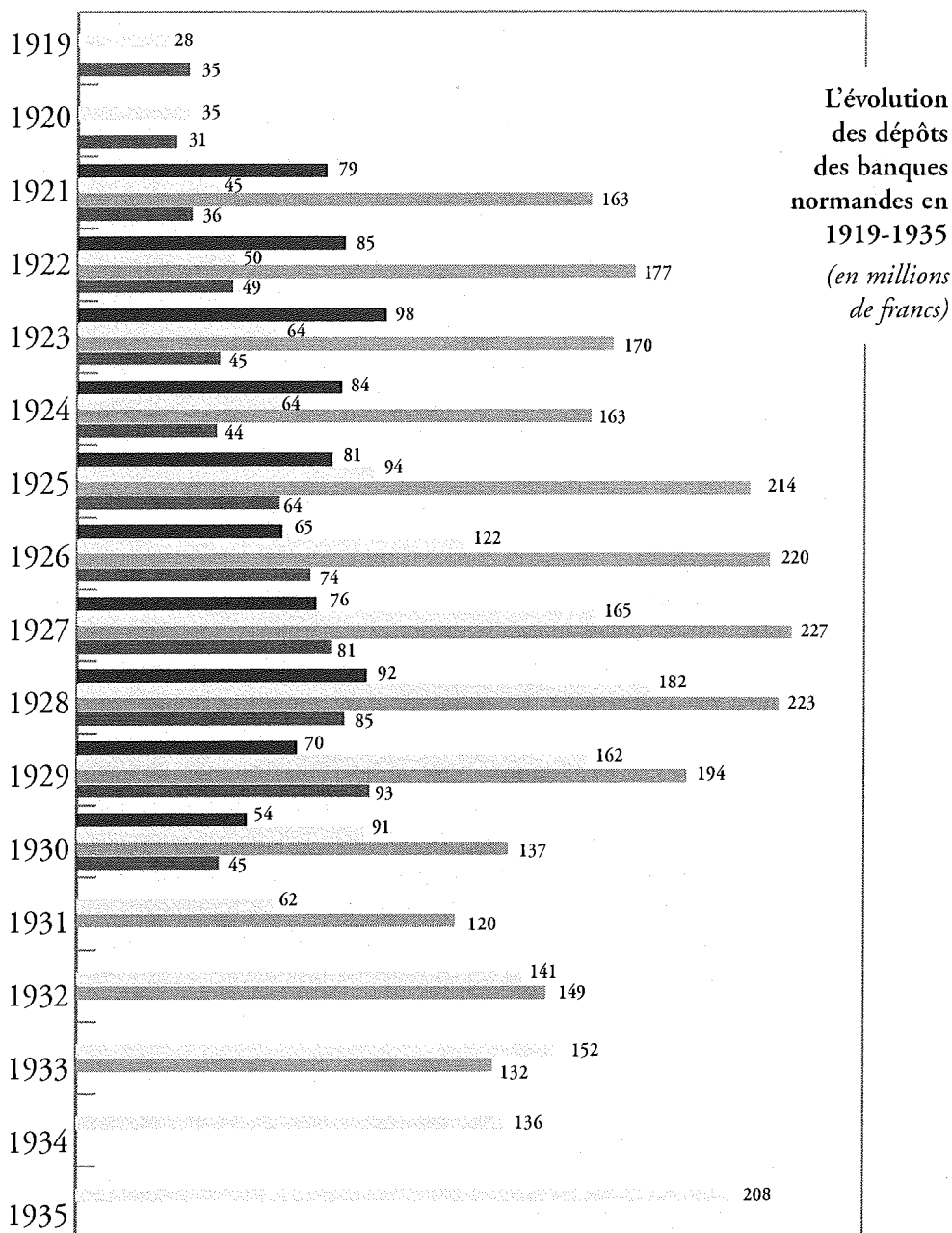
Logiquement, la France de l'Ouest atlantique (avec également la côte de la Manche) constitue une mosaïque bancaire car les régions et les pôles industriels et commerciaux y sont dispersés et isolés les uns des autres par le monde rural et plusieurs contrées restent faiblement industrialisées. Comme on l'a vu pour la construction ou le développement des réseaux de guichets, des firmes ont affirmé leur dynamisme par leur désir d'édifier une aire de collecte vaste. Mais la déception conclut ces efforts, car ces maisons ne peuvent s'appuyer que sur des bastions d'affaires mal reliés les uns aux autres ou rares, tandis que les contrées rurales sont des sources irrégulières d'épargne, avec plusieurs pays disposant d'une agriculture relativement

moins prospère. Enfin, à étendre ses réseaux loin de sa métropole provinciale, l'on encourt le risque de perdre sa spécificité « régionaliste », ce qui facilite la mise en jeu de la concurrence des grands établissements de crédit ; ainsi, la percée du Crédit de l'Ouest dans le Val de Loire en amont de son fief angevin ne s'avère guère payante, puisque les dépôts collectés restent finalement modestes avec 271 millions de francs en 1929.

La fragmentation durable du marché de la collecte de dépôts dans plusieurs régions, marquées par la concurrence souvent frontale de deux ou trois banques pluridépartementales, explique également que celles-ci n'atteignent pas une dimension importante, d'autant plus que, dans la majorité des cas, le volume de l'épargne prospectée n'est pas énorme en raison de la rareté des grandes entreprises capables de l'alimenter par d'épaisses disponibilités. L'envergure de ces banques reflète alors la nature de cette France des PME et de la petite épargne : les deux rivales que sont la Société normande de banque & de dépôts et le Comptoir d'escompte de l'Ouest atteignent, ensemble, avec 255 millions de francs de dépôts en 1929, le niveau de Scalbert ou de la Société lyonnaise, alors que leurs réseaux sont sensiblement plus étendus : la collecte par guichet est donc bien modeste.

La majorité des banques de dépôts de ce Grand Ouest atlantique et normand sont de taille réduite, avec une collecte limitée au-dessous de 50 millions de francs dans la première moitié des années 1920, puis entre 50 millions et 100 millions de francs dans la seconde moitié. En Normandie, le Comptoir d'escompte de Rouen, sans réseau, domine ses confrères : sa collecte se situe entre 160 millions et 170 millions de francs, puis entre 210 millions et 220 millions. Seule la Société normande de banque et de dépôts parvient à se hisser presque à son niveau grâce à l'extension de son réseau : ses dépôts triplent entre 1923-1924 à 1928 (180 millions). Le Crédit havrais & le Comptoir d'escompte de l'Ouest ont des dépôts inférieurs à la centaine de millions de francs. Par contre, le Crédit nantais réussit à se hisser au niveau de son homologue rouennais : comme lui au cœur d'un large négoce portuaire et d'un pôle industriel, il peut collecter une masse de dépôts substantielle ; celle-ci double presque entre 1920 (67 millions de francs) et 1925 (130 millions) ; elle double encore entre 1925 et 1929 (de 130 millions à 260 millions de francs).

Le long de l'Atlantique, le Crédit de l'Ouest plane loin au-dessus de ses confrères autres que le Crédit nantais, en quadruplant ses dépôts entre 1919 et 1927-1930, dates où ils oscillent entre 250 millions et 270 millions de francs. Même la Société bordelaise de CIC, pourtant prestigieuse comme le Comptoir d'escompte de Rouen ou la Société lyonnaise, se cantonne dans une envergure somme toute moyenne, avec moins d'une centaine de millions de francs de dépôts. Il est vrai que la banque Soula vient drainer trois à quatre dizaines de millions de dépôts qui, potentiellement, auraient pu lui revenir si tous les clients devenus hostiles à l'achat de la première banque De Trincaud Latour-Soula par le CCF l'avaient rejointe. D'ailleurs, l'essor de la nouvelle Soula est



- Crédit havrais
- Comptoir d'escompte de l'Ouest (à partir de juin 1920)
- Comptoir d'escompte de Rouen
- S.N.B.D. puis Crédit industriel de Normandie

tellement rapide que sa collecte équivaut quasiment celle à la Société bordelaise de CIC en 1926-1927. Celle-ci, bien que de même nature que la Société lyonnaise, n'en pèse que le tiers : la force de la banque Soula ou du CCF sur la place, mais surtout la moindre assise industrielle de Bordeaux par rapport à Lyon et la sous-industrialisation de l'*hinterland* garonnais, justifient ce caractère étriqué d'une maison pourtant prestigieuse, mais qui se situe loin derrière la Société lyonnaise, Scalbert ou Dupont.

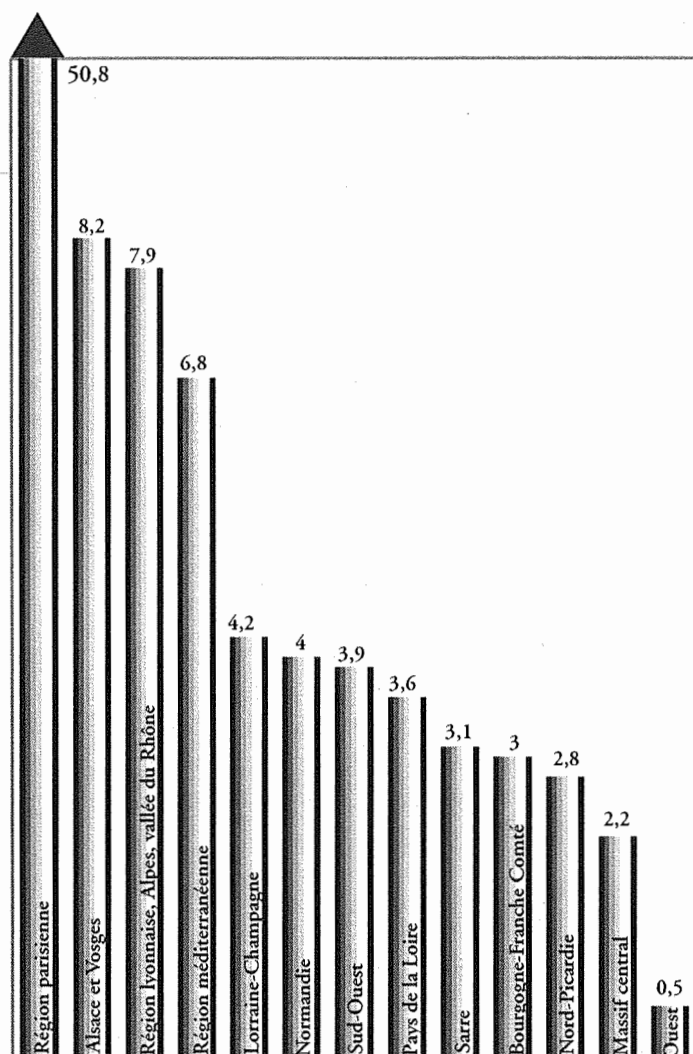
Pour tous ces établissements de l'Ouest atlantique, l'enjeu doit être d'atteindre la centaine de millions de francs de dépôts ; mais, si leur croissance est réelle, avec souvent un triplement ou un quadruplement des dépôts, l'objectif reste inaccessible. La Banque de Bretagne, le Comptoir d'escompte de la Sarthe, la Banque régionale de l'Ouest sont des firmes bien chétives à l'échelle nationale ; toutefois, cela correspond à leur désir de se cantonner dans un bassin d'argent limité.

3. Une hégémonie oligopolistique remise en cause ?

Tandis que les quatre établissements de crédit parisiens classiques mesurent leurs forces respectives avec fermeté et que, dans les régions, l'extension de leur réseau (ou, pour le CIC, de leurs alliances) tente de refouler la poussée des banques provinciales, ils sont ensemble confrontés à l'émergence de banques nouvelles qui tentent de se tailler des positions concurrentielles à l'échelle des investissements conduits dans la construction de réseaux de guichets amples.

A. La percée du CCF et de la BNC

La vitalité concurrentielle de la BNC est confirmée par le bond de ses dépôts entre 1918-1929, mais, surtout, la réussite (provisoire) de sa stratégie est révélée : face à la retenue du CCF qui sélectionne avec soin les lieux d'implantation de ses guichets, le bond du réseau de la BNC lui procure une croissance de sa collecte bien supérieure. Le lien entre la progression de celle-ci et une présence physique de la banque est ainsi évident. L'écart en valeur absolue entre les deux établissements, qui tourne aux alentours de 700 millions à 1 000 millions de francs dans les années 1919-1924, s'élargit à 1 500-2 000 millions en 1924-1929. Si l'on mesure le poids de chacun des deux établissements l'un par rapport à l'autre, le différentiel grimpe de 24 points en 1919 à 27 points en 1922 et à 33 points en 1927 et plus de 30 points en 1928, ce qui indique bien que c'est la croissance du réseau et non la fusion avec la BFCI qui explique la progression de la maison par rapport à sa consœur. Puis ce différentiel se réduit nettement à 23 points en 1929, certainement parce que le CCF vient d'absorber la Banque de Mulhouse ; les incertitudes entourant le destin



Répartition
des dépôts détenus par
la BNC au
22 novembre 1930,
par grandes régions
(en pourcentage)

de la BNC suscitent la réduction de l'écart en 1930-1931. Mais, dans les années vingt, le match est gagné de haute main par la BNC – avant que le krach l'emporte dans la tourmente.

Par contre, la combativité des deux firmes justifie leur poussée face aux grands établissements de crédit dans l'après-guerre : si l'on additionne le montant de leurs dépôts, les deux banques bousculent nettement l'hégémonie de leurs confrères : par rapport à eux, leur poids dans la collecte des dépôts bondit de 20 % en 1918 à 25 %-29 % en 1919-1926; en cumulant l'ensemble des dépôts des cinq sociétés, l'on constate que le poids des deux banques s'accroît de 17 % en 1918 à 20 %-23 % en 1919-1926.

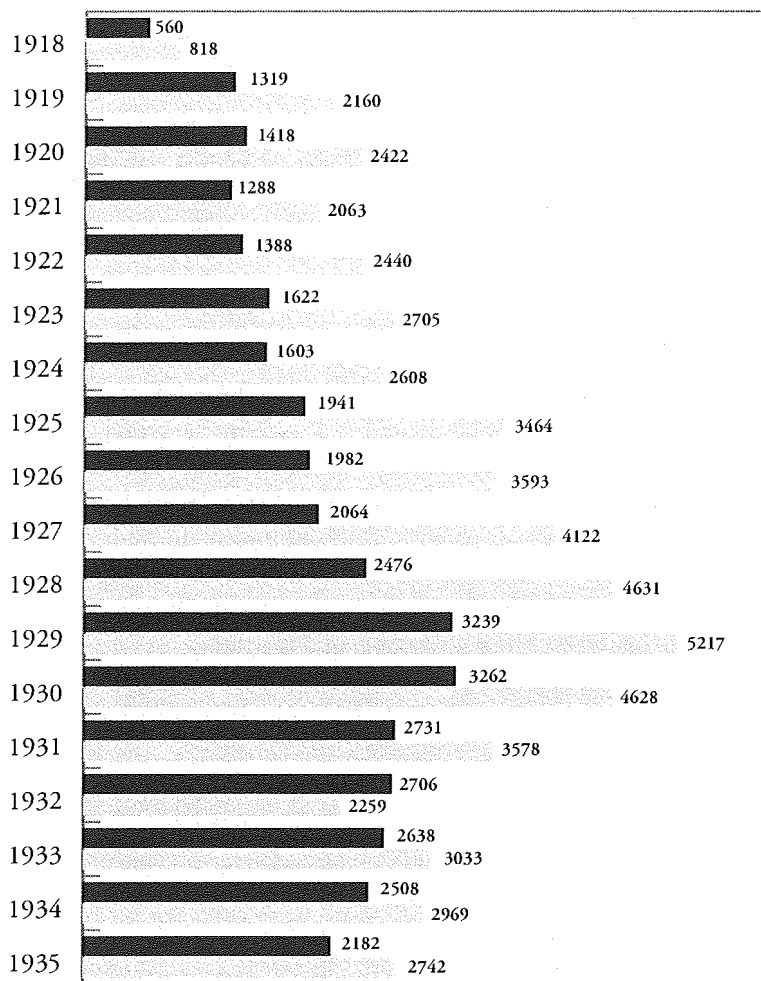
Pendant une grosse demi-douzaine d'années par conséquent, la percée des deux établissements est vigoureuse : la réalité de l'ouverture concurrentielle de l'économie bancaire libérale en est ainsi confirmée. Pourtant, les années 1927-1928 voient les deux grands établissements de crédit combler une partie de leur manque à gagner et grignoter des points, puisque le poids de leurs deux rivales s'amenuise alors, certainement sous l'effet de la contre-offensive massive conduite par le Crédit lyonnais pour étendre son réseau et saper l'avancée de ses concurrentes. Mais le rachat de la Banque de Mulhouse entraîne un regain de force des deux banques récentes en 1929 ; jusqu'au bout, donc, le combat se déploie en plusieurs manches, marquées chacune par des gains tactiques que la compétition remet en question.

B. Les grands établissements de crédit face à quatre rivaux parisiens

L'hégémonie des trois grands établissements de crédit est bousculée aussi par l'orientation partielle des deux grandes banques d'affaires vers le métier de banque de dépôts, puisque leur activité de collecte s'étoffe sensiblement dans l'après-guerre. Paribas, en effet, semble choisir délibérément l'accentuation de ses démarches auprès des firmes (et peut-être des gérants de gros patrimoines) pour accueillir leurs disponibilités : ses dépôts sextuplent entre 1920 et 1928, alors que la BUP s'engage tardivement sur cette voie en dilatant sa collecte seulement à la fin des années vingt. Entre ces deux banque d'affaires, le match est vite gagné parce que la stratégie des deux maisons diverge : le poids de la BUP par rapport à sa consœur s'affaïsse nettement entre 1919 et 1924, avant une stagnation en 1925-1928 et une remontée assez nette en 1929-1930.

Plus significative nous apparaît l'analyse du poids respectif du groupe des trois grands établissements de crédit (avec la Sogenal pour la Société générale) et du clan des banques parisiennes contestant leur hégémonie, donc le pourcentage de chacun ou de chaque groupe au sein de l'ensemble des dépôts de ces sept firmes. Bien sûr, la BNC est venue ébranler l'oligopole classique en drainant aux alentours de 10 à 13 % du total de ces dépôts : sa percée est vive jusqu'en 1927, avant un repli en 1927-1928, que compense, de façon surprenante, un léger rebond et une stabilisation autour de 10 % en 1929-1931, notamment parce que la BNC absorbe en 1930 le Comptoir d'escompte de Mulhouse, le regain de 1929 – et le modeste recul des trois grands établissements de crédit qui en découle – restant inexplicable, sauf à penser que la statistique, établie pour la fin du mois de décembre, reflète un départ de dépôts interbancaires étrangers des caisses des grands établissements de crédit qui aurait été plus sensible chez eux que chez une BNC moins ouverte aux flux internationaux.

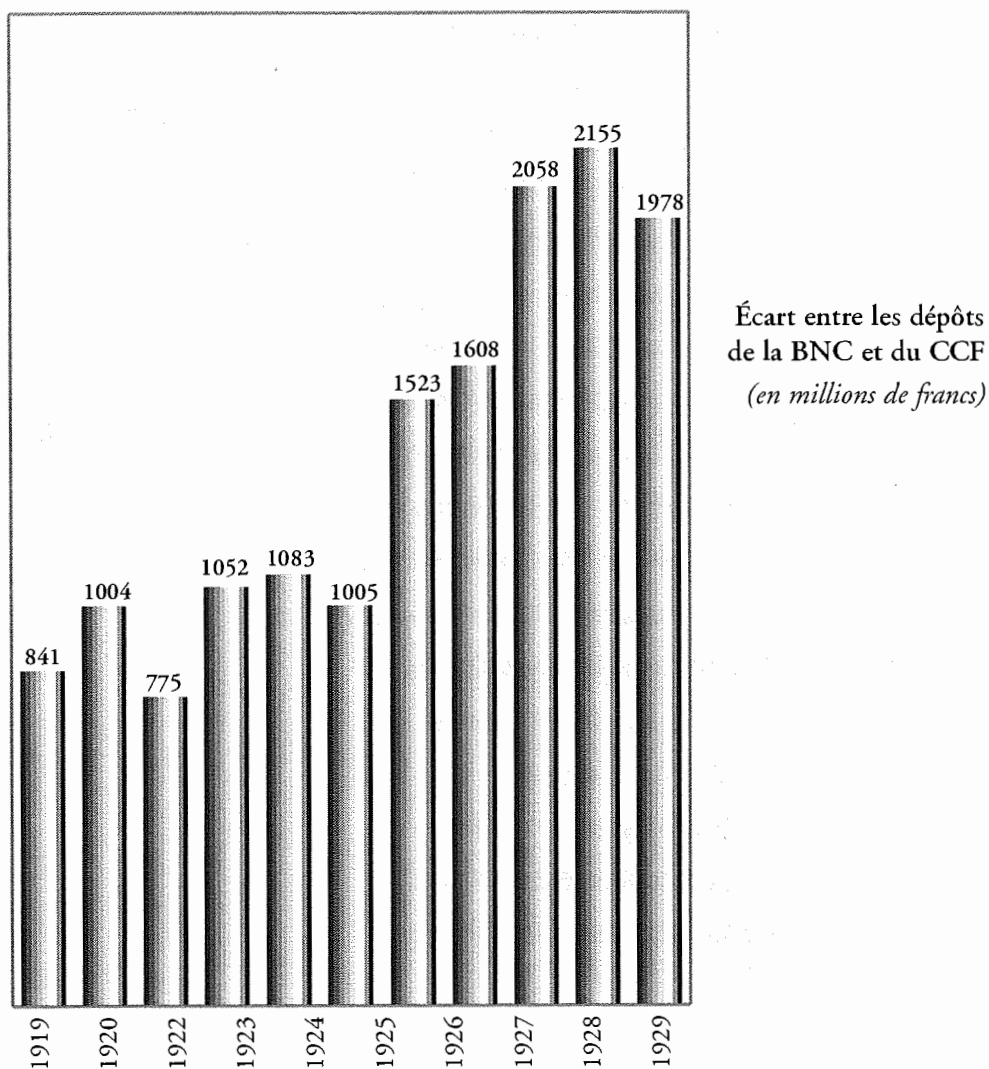
La stratégie de retenue du CCF déroule une fois de plus ses effets : après la progression que lui procure l'intégration de trois maisons provinciales en 1917-1918, sa part relative dans la collecte des dépôts de l'ensemble des sept établissements se



Les dépôts
du CCF et
de la BNC
en 1919-1935
(en millions
de francs)

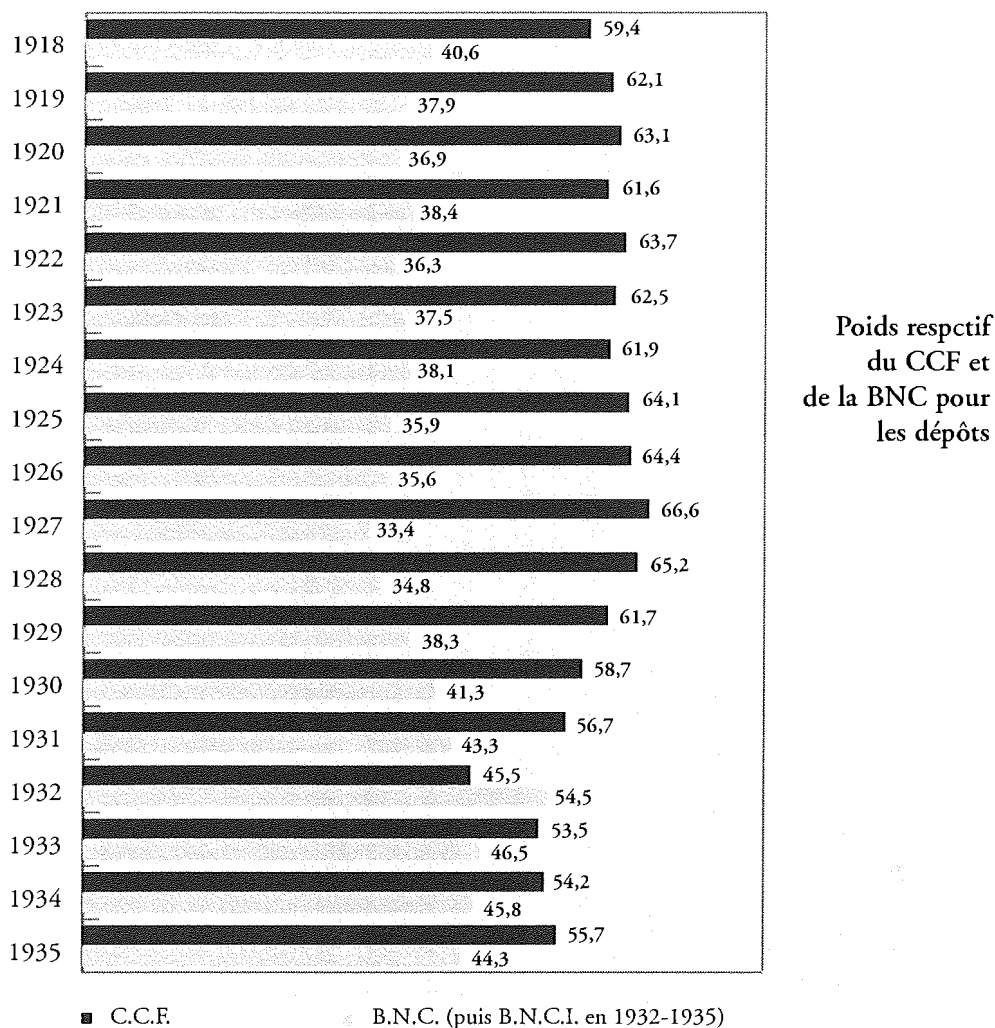
■ C.C.F. ▨ B.N.C. (puis B.N.C.I. en 1932-1935)

stabilise entre 7 et 8 % en 1920-1925, avant un retrait, amorcé dès 1925, jusqu'au creux de 5,4 % en 1928. L'agrégation des dépôts de la Banque de Mulhouse présente deux aspects utiles : elle fait remonter la part du CCF à 7 % en 1929-1930 ; mais, pour l'historien, elle semble indiquer que le CCF était devenu conscient du décalage croissant qui apparaissait avec les firmes concurrentes, ce qui a dû l'inciter à cette opération de croissance externe qui tranche avec une dizaine d'années d'expansion prudente de son réseau. D'ailleurs, l'aspect « collecte » du métier de banque de dépôts ne paraît pas



alors le point fort de la société, puisque, à nouveau, le plancher des 6 % est franchi dès 1931, ce qui efface les conséquences positives de l'apport de la Banque de Mulhouse.

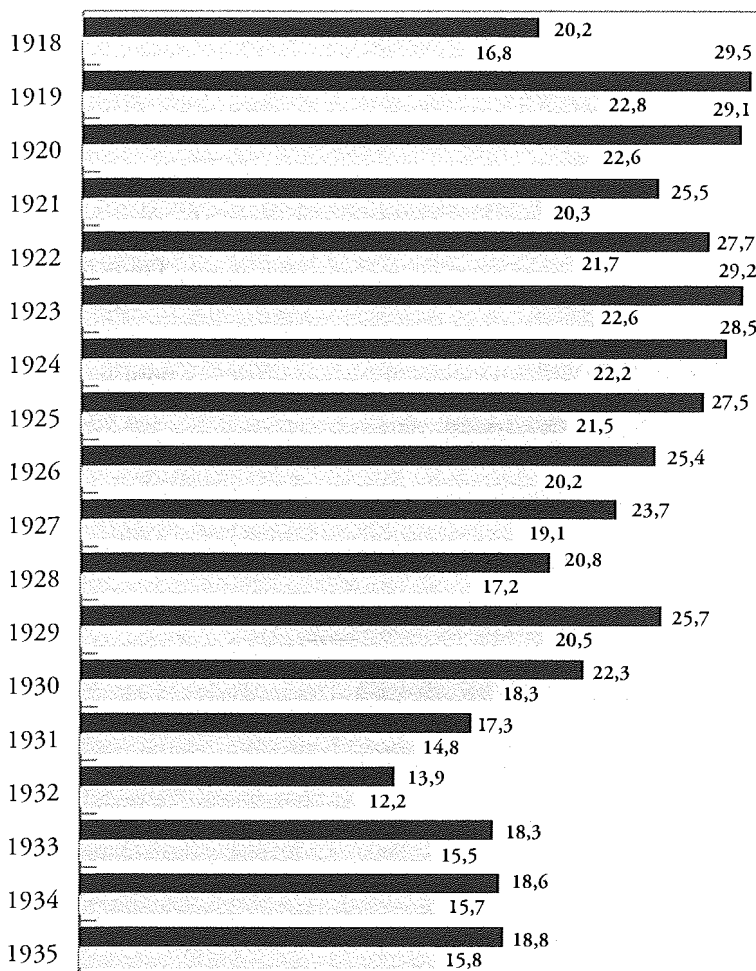
Pour les raisons évoquées plus haut, la BUP ne constitue pas un concurrent sérieux pour les grands établissements de crédit dans le drainage des disponibilités françaises : son poids oscille entre 2,5 % et 3 % tout au long des années vingt. A l'inverse, Paribas accompagne la BNC dans l'offensive contre les grands établissements de crédit et son poids dans la collecte de dépôts des sept établissements fait plus que tripler entre 1919 et 1925 (de 2,9 % à 9,7 %) en une magnifique percée. Cette part se stabilise autour de 6,5 % à 9 % en 1926-1930, car la banque d'affaires ne s'est dotée ni d'un réseau



d'agences ni d'une fédération de filiales provinciales, ce qui l'empêche de freiner la contre-offensive du Crédit lyonnais ou de la Société générale.

Ensemble, ces maisons parviennent à desserrer l'étreinte oligopolistique des grands établissements de crédit : les deux banques d'affaires doublent leur part de marché de 5,6 % à 12,7 % entre 1919 et 1925 puis la stabilisent autour de 10 %-11 % en 1926-1930. À la sortie de la Guerre, les deux nouvelles banques parisiennes occupent désormais des positions larges, avec un cinquième des dépôts collectés par les sept établissements en 1919-1925. Globalement, l'on peut penser que la concurrence a parfaitement joué au détriment des places fortes historiques édifiées à la Belle Époque : entre 1919

LES RAPPORTS DE FORCES DANS LA BANQUE DE DÉPÔTS (1919-1930)

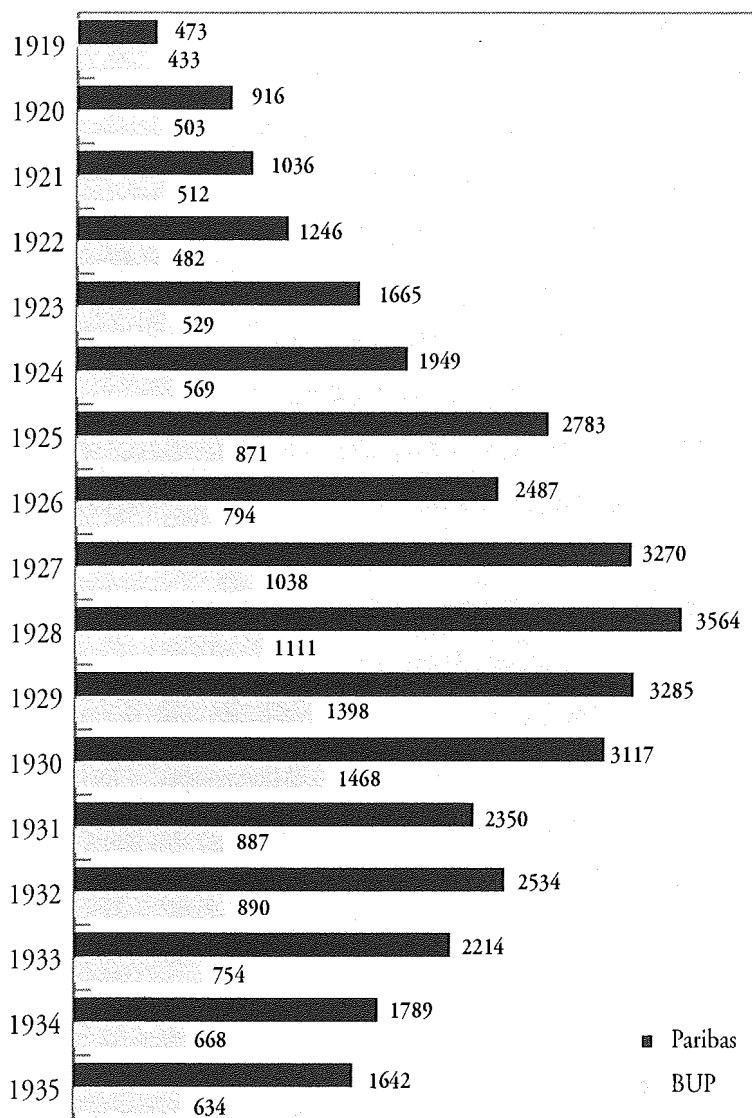


Le rapport de forces entre les deux grandes banques de dépôts récentes et les trois établissements de crédit classiques : les dépôts

■ B.N.C. & C.C.F. / 3 grands établissements de crédit □ B.N.C. & C.C.F. / 5 banques

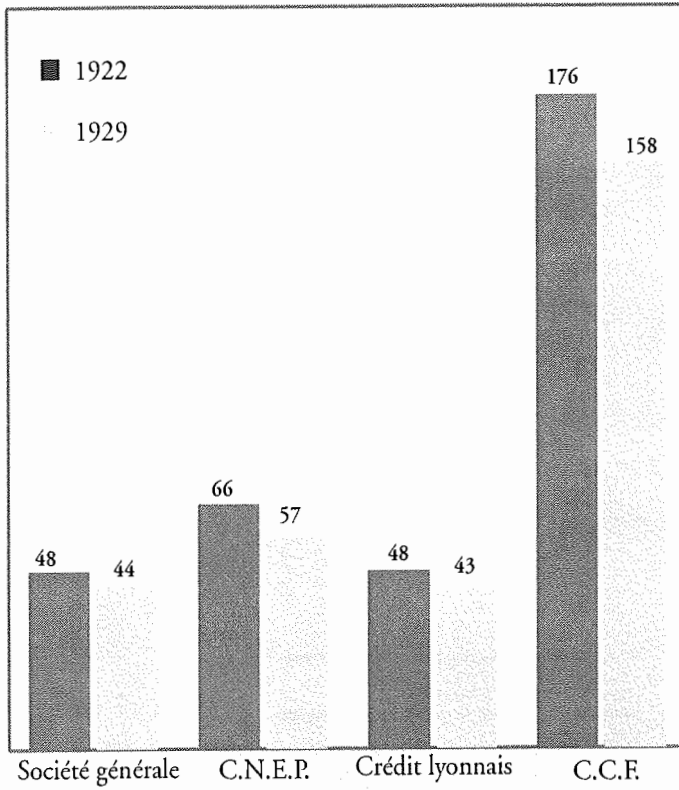
et 1925, les trois grands établissements de crédit se font bousculer par leurs rivaux. Pourtant, ils parviennent à se ressaisir et à regagner du terrain entre 1926 et 1930 : partie de 68,5 % en 1925, leur part de marché remonte à 71,4 % en 1929 et 73,9 % en 1930, soit un gain de cinq points en une demi-douzaine d'années : la percée de leur quatre concurrents ne s'avère pas irrésistible.

D'autre part, malgré leur effritement, leurs positions restent solides, avec plus des deux tiers ou les sept dixièmes de la collecte des dépôts des sept établissements. La concurrence a atténué leur hégémonie sans la remettre véritablement en cause : le système bancaire libéral est suffisamment souple pour éviter toute ossification autour de

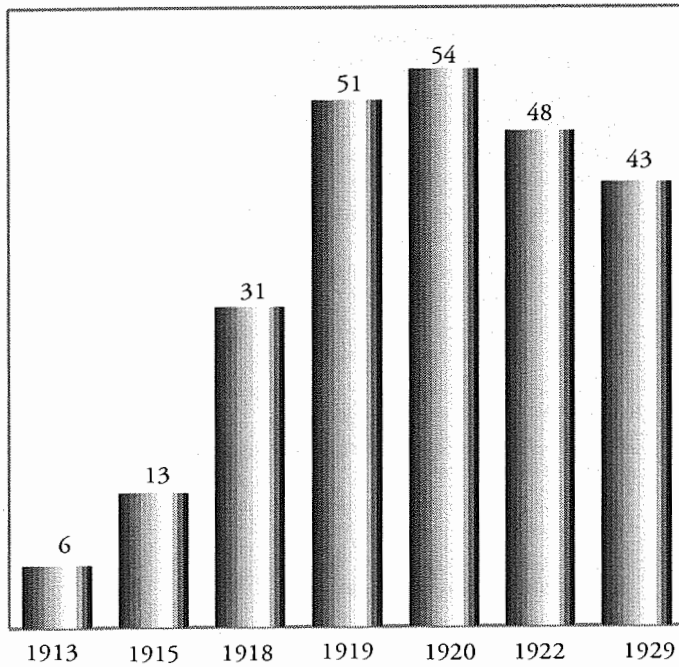


Poids respectif
de la BUP
et de Paribas
pour les dépôts
(en millions de
francs courants)

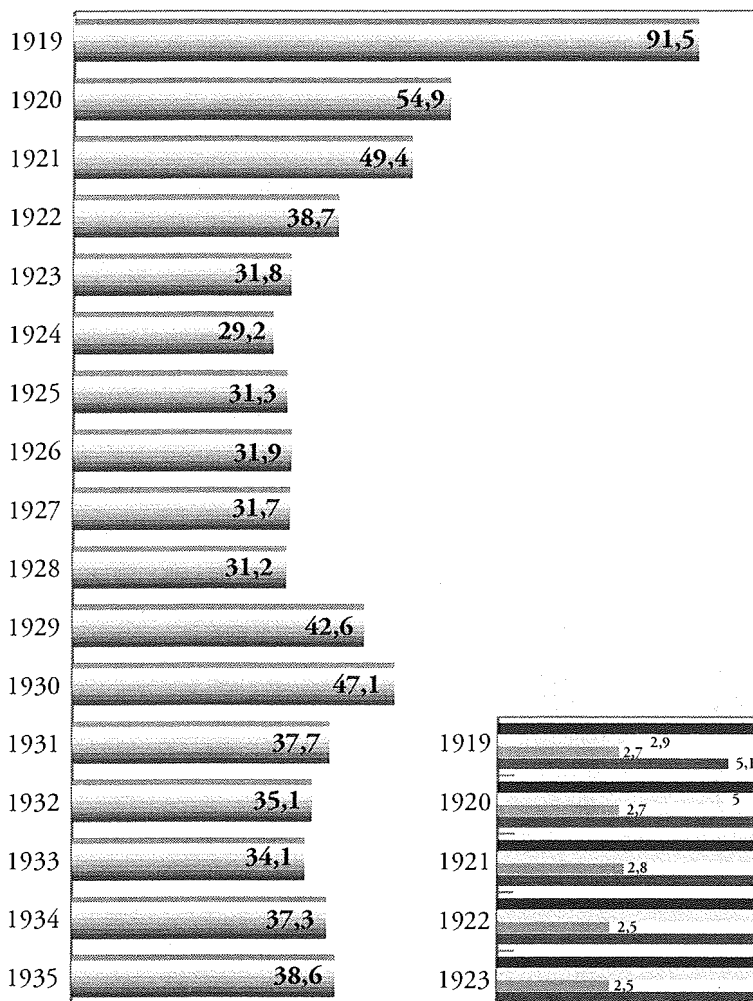
trois grands établissements de crédit colossaux mais immobiles; en revanche, la force de collecte de ces derniers est entièrement préservée – avec le remodelage interne au profit de la Société générale et au détriment du CNEP. Souple car ouvert à la concurrence, mais stable car articulé autour de trois entreprises vigoureuses, tel apparaît ce système au tournant des années trente, quand on croit que la percée des banques récentes est destinée à être durable.



Dépôts de la BNC
par rapport
à chacune
de ses consœurs

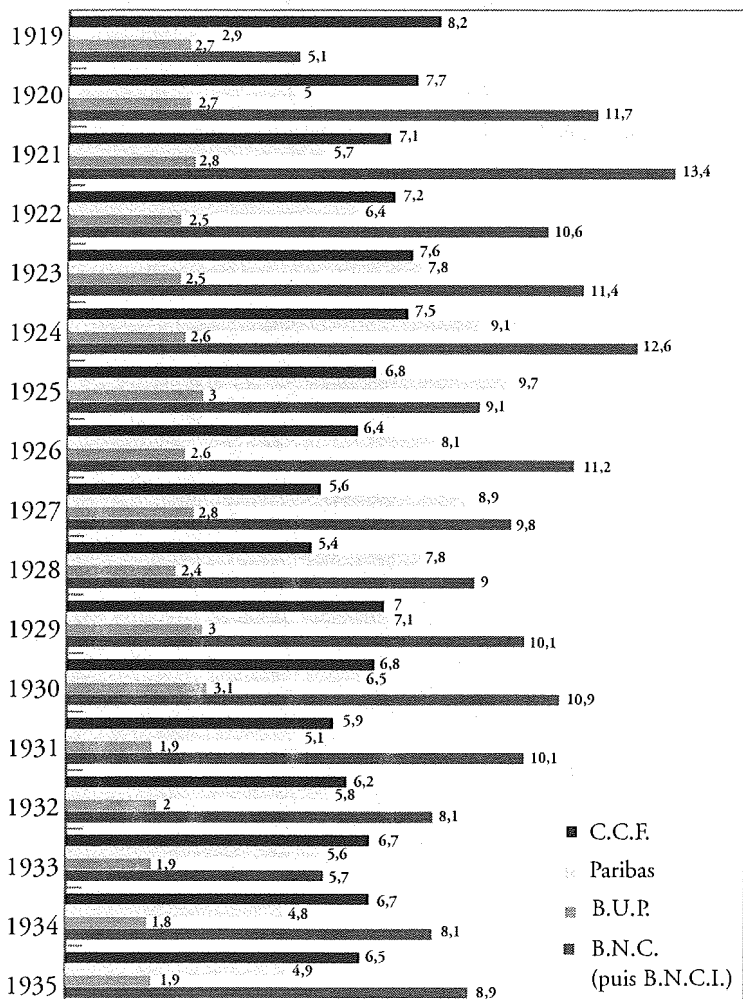


Dépôts de la BNC
par rapport à ceux du
Crédit lyonnais
(en pourcentage)

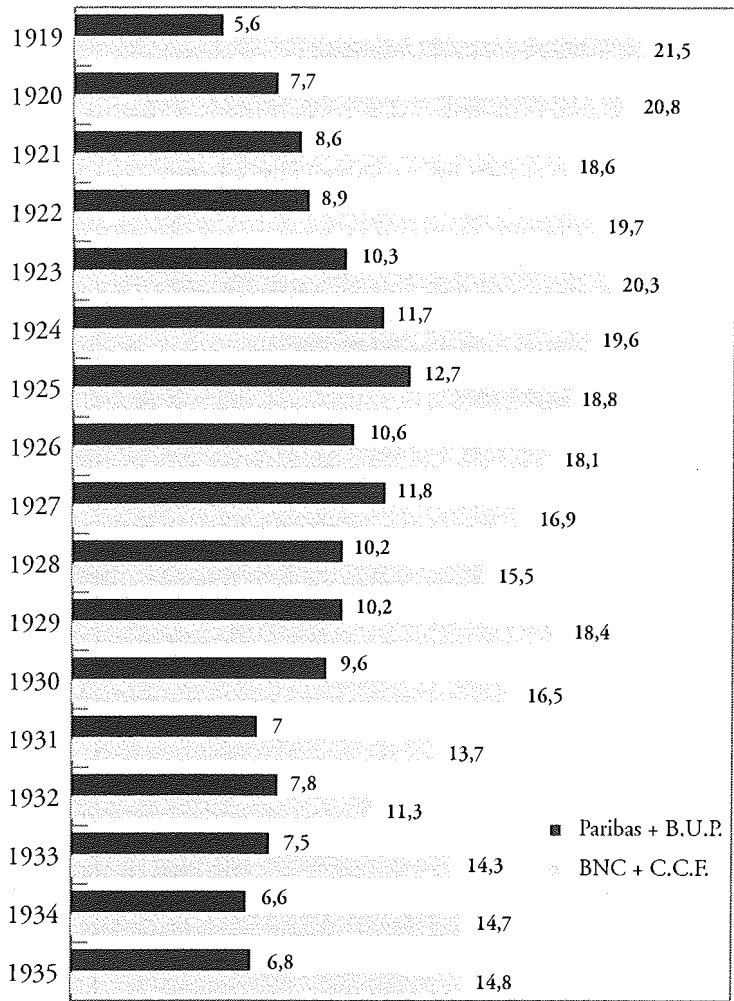


Poids respectif
de la BUP
et de Paribas
pour les dépôts

Poids respectif
pour les dépôts, de la BNC,
du CCF, de Paribas et
de la BUP par rapport
à l'ensemble qu'ils constituent
avec les trois grands
établissements de crédit

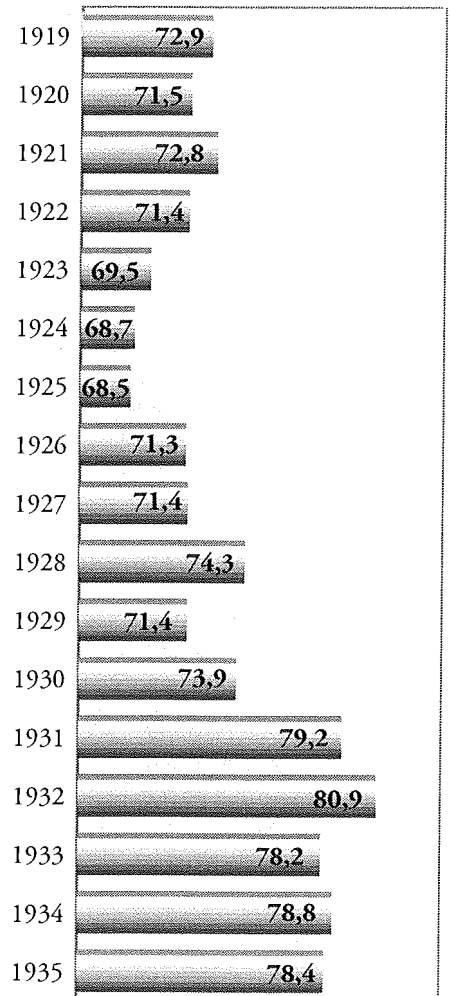


- C.C.F.
- ▨ Paribas
- ▩ B.U.P.
- B.N.C. (puis B.N.C.I.)

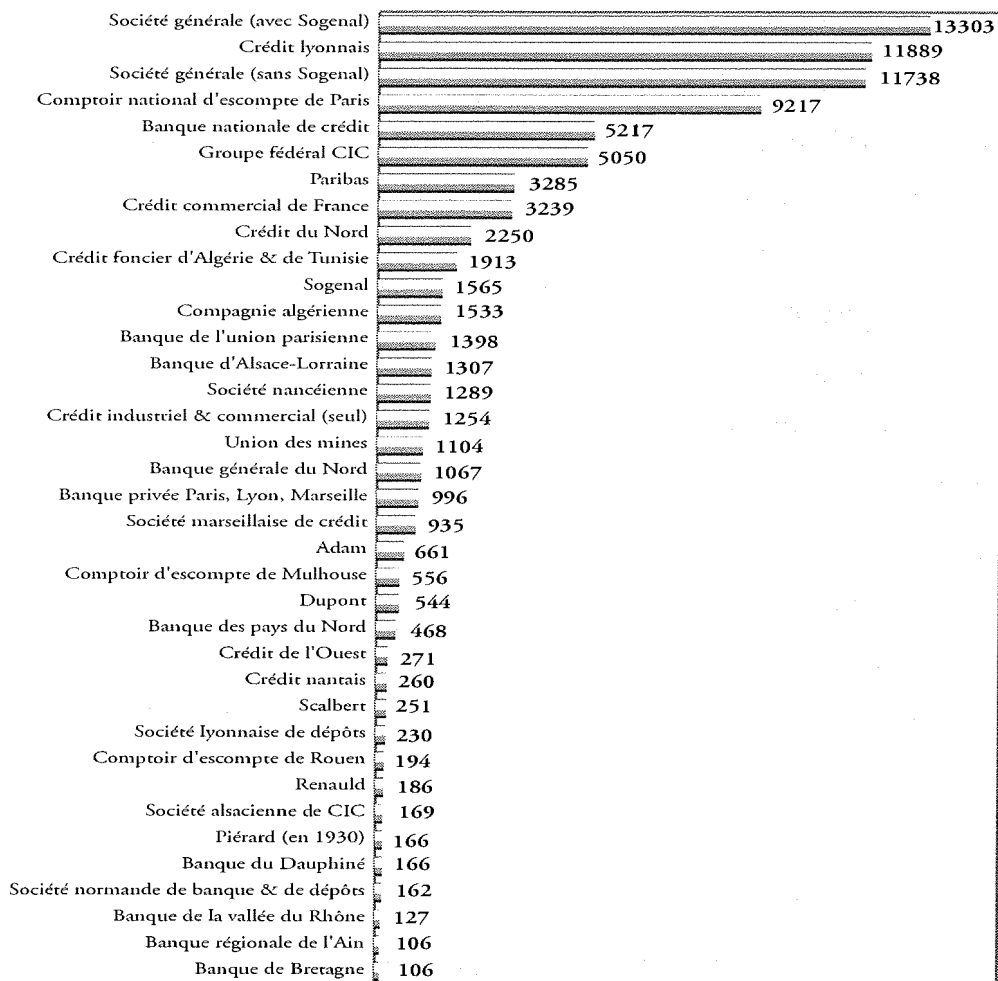


Poids respectif
des deux groupes de grandes
banques parisiennes par
rapport à l'ensemble Crédit
lyonnais, Comptoir
d'escompte, BNC, CCF, BUP,
pour les dépôts

Poids respectif
des dépôts des trois grands
établissements de crédit
classique au sein de l'ensemble
qu'ils forment avec la BNC, le
CCF, Paribas et la BUP



Classement des banques françaises en décembre 1929, d'après leur encours de dépôts (en millions de francs)

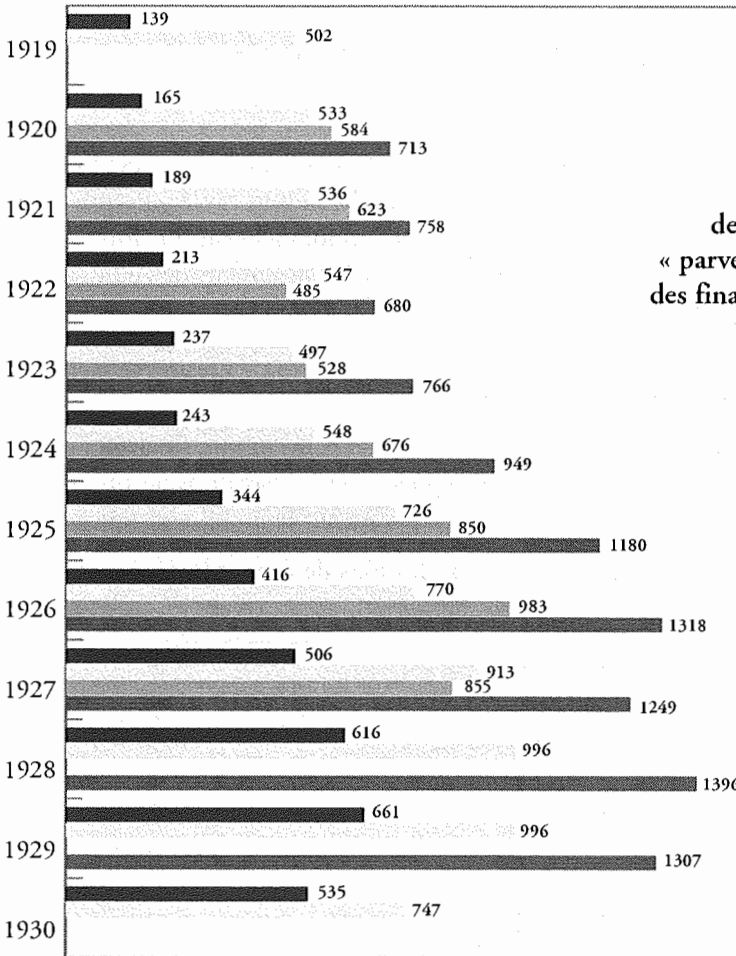


C. Les ambitions des financiers-banquiers

Nous avons évoqué, dans le chapitre précédent, les velléités de trois financiers-banquiers de se tailler quelque « empire » dans la banque de dépôts, soit pour en utiliser la manne afin d'escalader leurs échafaudages financiers, soit dans le dessein d'asseoir une puissance propre à leur donner la respectabilité tant rêvée. Bauer et Marchal semblent avoir gagné leur pari puisque la Banque privée et la Banque d'Alsace-Lorraine pèsent ensemble plus de 2,3 milliards de francs de dépôts en 1929, soit l'équivalent d'un Crédit du Nord ou la moitié de la totalité du groupe du CIC ; à elle seule, la Banque privée

frôle le milliard de francs de dépôts en 1927-1929. Avant même l'absorption de la Banque du Rhin, la Banque d'Alsace-Lorraine a doublé de taille en une demi-douzaine d'années, entre 1920 et 1926; la Banque privée évolue désormais plus lentement, à cause de ses difficultés du début des années vingt, mais elle double sa collecte entre 1924 et 1927-1929. La banque Adam, quant à elle, accélère le rythme de sa croissance entre 1924 et 1928-1929, avec un triplement de sa collecte, ce qui met entre les mains d'Oustric un outil solide.

Cependant, malgré leur succès, les financiers n'ont finalement dans leur « empire » que des établissements grands-moyens, dont la dimension est bien inférieure à celle des



L'évolution
des dépôts des banques
« parvenues » possédées par
des financiers en 1919-1935
(en millions de francs)

■ Adam ▨ Banque privée ▩ Banque d'Alsace-Lorraine
■ Banque d'Alsace-Lorraine + Banque du Rhin

grands établissements de crédit qui, pour leur propriété, sont « autocontrôlés » ou soumis à la démocratie mobilière. D'ailleurs, le poids des trois banques décline par rapport à la collecte des quatre grands établissements de crédit parisiens (avec le CIC et son groupe provincial), d'un sommet de 9,4 %-9,8 % en 1924-1926 à 7,4 %-7,6 % en 1928-1929, ou de 10,8 %-11,2 % à 8,3 %-8,6 % par rapport aux seuls trois grands établissements de crédit : la menace qui pèse sur les grandes institutions classiques semble bien émoussée. La « Finance » ne contrôle donc pas la banque de dépôts française, d'autant plus que les banques d'affaires n'ont qu'une faible implantation dans ce métier, la plus importante des banques qu'elles contrôlent n'étant que la Banque générale du Nord.

4. Les grands établissements de crédit classiques face aux parvenus de la croissance

Au terme d'une bonne décennie de développement des réseaux et de compétition dans la collecte des dépôts, le bilan semble positif. Il contredit en tout cas la perception d'un système bancaire figé dans l'entretien de positions hégémoniques car une forte poussée concurrentielle est venue bousculer l'assise des grands établissements de crédit, contestés sur beaucoup de places.

A. La poussée des banques provinciales

Au niveau provincial, quatre types d'établissements peuvent être finalement déterminés, selon l'envergure de leur collecte de dépôts, et cette classification présente des différences parfois sensibles avec un répertoire reposant sur le nombre de guichets.

Principales banques collectant moins de 100 millions de francs de dépôts en 1929 (millions de francs)

Comptoir d'escompte de l'Ouest	93
Société bordelaise de CIC	82
Comptoir d'escompte de la Sarthe	82
Journel	80
Banque régionale de l'Ouest	76
Crédit havrais	70
Crédit du Rhône	62
Banque régionale du Nord	51
Banque des Alpes	40
Soula	33 (mais 68 en 1928)

Ainsi, malgré leur ardeur, les banques bi- ou pluridépartementales restent cantonnées dans un rang fort modeste car elles diffusent leurs guichets dans des villes moyennes ou petites qui ne peuvent leur procurer autant de dépôts que ceux qu'elles collectent sur les places industrielles ou commerciales où œuvre leur Siège. Et, ensemble, elles ne parviennent guère à rassembler qu'un dixième ou un neuvième des dépôts collectés par le seul Crédit lyonnais. Néanmoins, leur vitalité a permis de pénétrer mieux encore les foyers des bourgeoisies provinciales des bourgades ou des villages.

Un second ensemble fédère les maisons qui brassent plusieurs centaines de millions de francs de dépôts, qu'elles soient elles aussi pluridépartementales ou que, comme Renault et la Société lyonnaise, elles se concentrent sur leur place. La taille du réseau ne suffit donc pas, on s'en doutait, pour obtenir une grande banque provinciale, puisque des firmes pouvaient acquérir une dimension importante grâce à la richesse de leur terroir industriel et commercial et à la variété de leurs relations dans le monde des entreprises grandes et moyennes-grandes.

Banques collectant entre 100 et 500 millions de francs de dépôts en 1929
(*millions de francs*)

Banque du Rhin (en 1928)	394
Crédit de l'Ouest	271
Crédit nantais	260
Scalbert	251
Société lyonnaise de dépôts	230
Comptoir d'escompte de Rouen	194
Renauld	186
Saint-Quentinoise de crédit	178
Société alsacienne de CIC	169
Piérard (en 1930)	166
Banque du Dauphiné	166
Société normande de banque & de dépôts	162
Banque de la vallée du Rhône	127
Banque régionale de l'Ain	106
Banque de Bretagne	106
[Peryt (en 1923-1924)]	104]

Un troisième groupe rassemble des établissements régionaux (Comptoir d'escompte de Mulhouse, Dupont, Banque de Mulhouse) ou plurirégionaux (Société nancéienne, Société marseillaise) qui sont devenus de « grosses » banques, mais qui ne sont pas parvenus encore à la dimension de « grande » banque : soit leur réseau est quantitativement insuffisant (pour les deux banques haut-rhinoises, pour Dupont), soit elles se sont étendues dans des contrées où une industrialisation diffuse ne procure pas assez de dépôts (la

Société marseillaise), soit enfin elles doivent affronter une concurrence âpre dans leur département d'origine. Semblablement, malgré la croissance quantitative de son réseau, la Banque Adam reste dans ce groupe, presque au même niveau que Dupont, dont le réseau est pourtant bien moindre mais concentré dans un territoire plus industrialisé.

Banques collectant entre 500 et 1 000 millions de francs de dépôts en 1929
(*millions de francs*)

Banque privée	996
Société marseillaise de crédit	935
Banque de Mulhouse (en 1927)	978
Adam	661
Crédit lyonnais (secteur de Lyon)	629]
Comptoir d'escompte de Mulhouse	556
Dupont	544

Enfin, un quatrième groupe s'est constitué avec des banques qui se hissent presque au niveau du CIC ou de la BUP, à la moitié du CCF ou de la BNC, selon les cas, donc déjà au premier niveau des établissements parisiens par le volume de dépôts collecté : la Sogenal, la Banque d'Alsace-Lorraine, la Société nancéienne, la Banque générale du Nord et le Crédit du Nord, avec un stock d'argent s'échelonnant de 1,1 milliard à 2,3 milliards de francs en 1929.

Banques collectant plus de 1 000 millions de francs de dépôts en 1929
(*millions de francs*)

Crédit du Nord	2 306
Crédit lyonnais, direction des agences régionales	+ sans Lyon : 1 899
	+ avec Lyon : 2 538
Sogenal	1 565
Banque d'Alsace-Lorraine	1 307
Société nancéienne	1 289
Banque générale du Nord	1 067

Ces banques plurirégionales et les plus grosses des banques pluridépartementales voire bi- ou monodépartementales (Société bordelaise de CIC, Renault, Société lyonnaise) ont donc réussi à entailler l'hégémonie des grands établissements de crédit, à élargir le champ de la concurrence et à se constituer des positions trapues. La seconde révolution bancaire s'achève par la construction d'un édifice plutôt harmonieux, qui met fin au déséquilibre qui caractérisait sa première étape, puisque les grands établissements de crédit dominaient de façon peut-être exagérée des myriades de banques locales, de petits établissements chétifs. Dans les années vingt, sur les bases d'un mouvement

entamé avec le siècle, toute une hiérarchie de banques s'est échafaudée, avec des fers de lance affûtés qui transpercent l'oligopole parisien. C'est la révolte de patriciats bancaires provinciaux contre l'aristocratie des grands établissements de crédit.

B. Desserrement concurrentiel ou hégémonie?

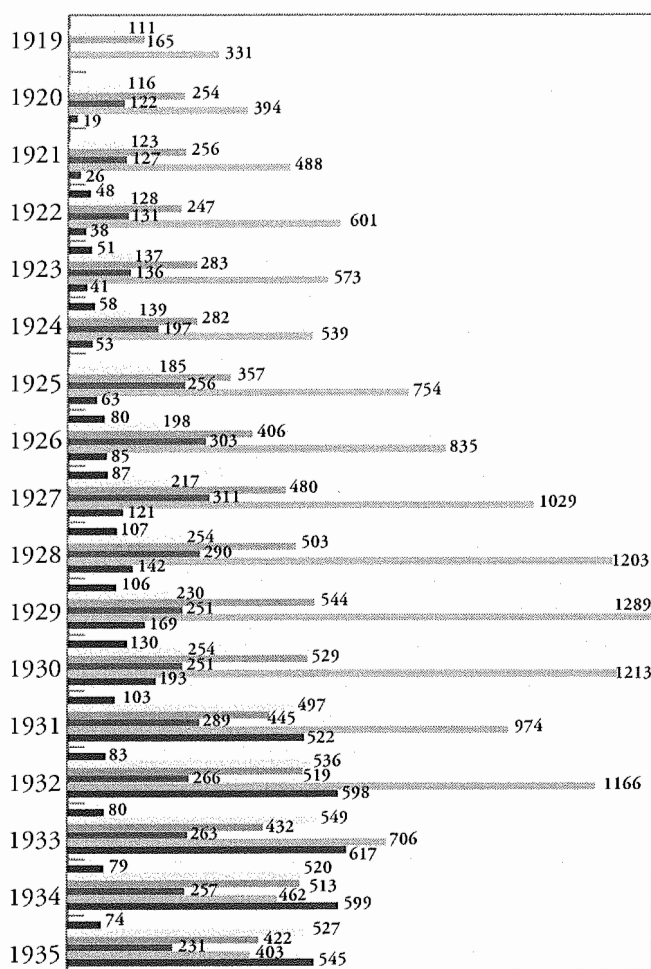
Il est indéniable que l'économie bancaire libérale de la fin des années vingt peut être perçue comme efficace pour la collecte des dépôts : la compétition joue véritablement, des positions sont bousculées, des parts de marché conquises ; la province s'affirme par rapport à la capitale ; l'épargnant et le déposant, qu'il soit un particulier ou un responsable d'entreprise, dispose de toute une gamme de banques susceptibles de combler ses désirs. Le symbole en est fourni par la confrontation du montant des dépôts recueillis par le CIC et par la Société nancéienne : avec 1 289 millions de francs en 1929, celle-ci dépasse juste son ancien fondateur (1 254 millions de francs), ce qui prouve la réalité et la vitalité du phénomène de la banque plurirégionale.

Cependant, il serait illusoire de prétendre qu'une révolution a balayé les places fortes des grands établissements de crédit. S'ils perdent leur hégémonie oligopolistique, ils préservent leur prédominance. Par lui-même, le Crédit lyonnais représente une force reposant sur plusieurs socles solides : en France, il rassemble pour ainsi dire l'équivalent de quatre banques à lui tout seul, avec son pôle lyonnais, son pôle du Grand Sud-Est, son ensemble provincial hormis le précédent et son pôle parisien (le Siège et son agence centrale et les bureaux de quartier). Rien qu'à Paris, il collecte en 1928 autant de dépôts que la BNC dans toute la France en 1927, 1928 ou 1930 ; ses agences provinciales hors du Grand Sud-Est et la totalité de ses agences dans le Grand Sud-Est (avec Lyon) drainent en 1928 autant de dépôts que le CCF tout entier en 1928 ou en 1931 ou que le Crédit du Nord dans sa totalité en 1929.

Répartition sommaire des dépôts collectés par le Crédit lyonnais en 1928 (en millions de francs)

Lyon	629
Agences régionales (sans Lyon)	1 899
Agences départementales (donc sans le Centre-Est et le Sud-Est)	2 334
Paris	4 322

Si les banques provinciales ne peuvent prétendre bousculer l'oligopole parisien en restant séparées chacune de leur côté, une certaine réécriture de l'histoire bancaire est possible. Nous pouvons en effet agréger les dépôts de toutes les banques qui appartiennent à la confédération du CIC ou qui finissent par y entrer dans les années 1919-1935. En se contentant de juxtaposer les chiffres concernant chacun de ces établissements, trois premiers graphiques donnent l'impression d'une dispersion propice à la fragilité de l'ensemble : si le CIC et la Société nancéienne font bonne figure, les autres



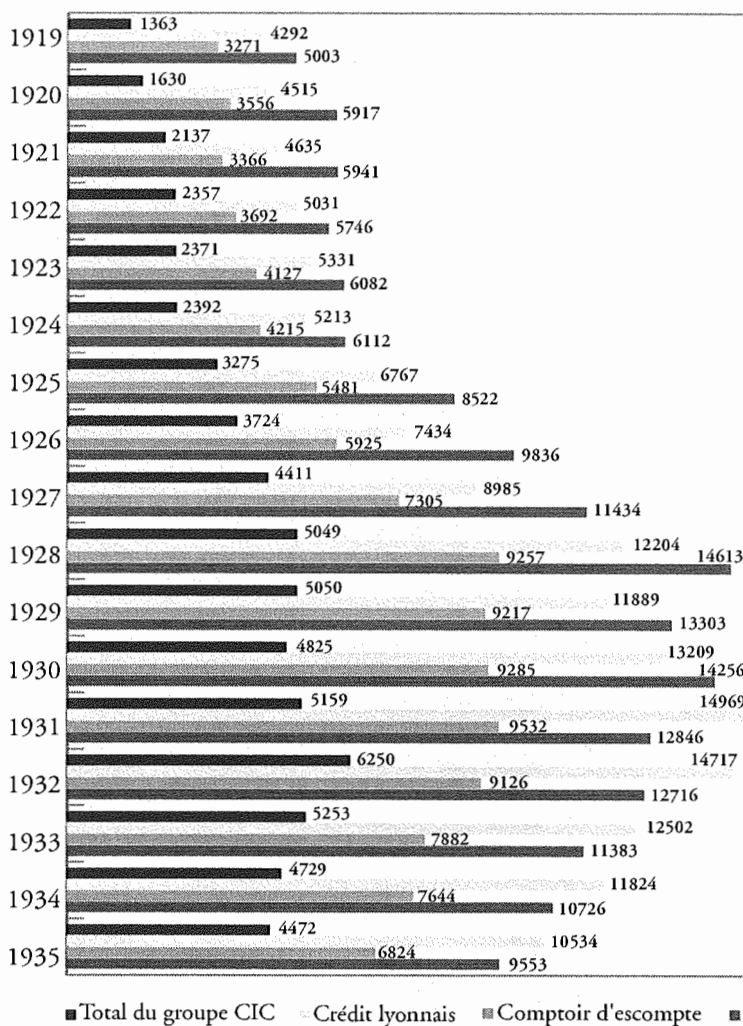
Dépôts de banques
du groupe CIC dans le
Grand-Est et le Nord
(en millions de francs)

■ Banque régionale de l'Ain (en juin) ◻ Société lyonnaise de dépôts ■ Dupont
■ Scalbert ■ Société nancéienne ■ Société alsacienne de CIC puis CIAL

banques restent bien modestes. Derrière ces deux leaders, seuls cinq banques dépassent ou frôlent les 200 millions de francs de dépôts en 1929 : le Crédit de l'Ouest, le Crédit nantais, le Comptoir d'escompte de Rouen, Dupont et Scalbert. Parmi les huit autres, quatre se contentent d'une collecte inférieure à la centaine de millions de francs (Crédit havrais, Société bordelaise de CIC, Comptoir d'escompte de l'Ouest, Banque régionale de l'Ouest) et trois franchissent ce cap : la Société alsacienne de CIC, la Banque régionale de l'Ain, et la Société normande de banque & de dépôts.

Cet agrégat bigarré prend une autre tournure si l'on regroupe les dépôts collectés. De même qu'en ajoutant aux dépôts de la Société générale ceux de la Sogenal, l'on parvient à renforcer la progression du groupe de la Société générale face au Crédit lyonnais, l'on

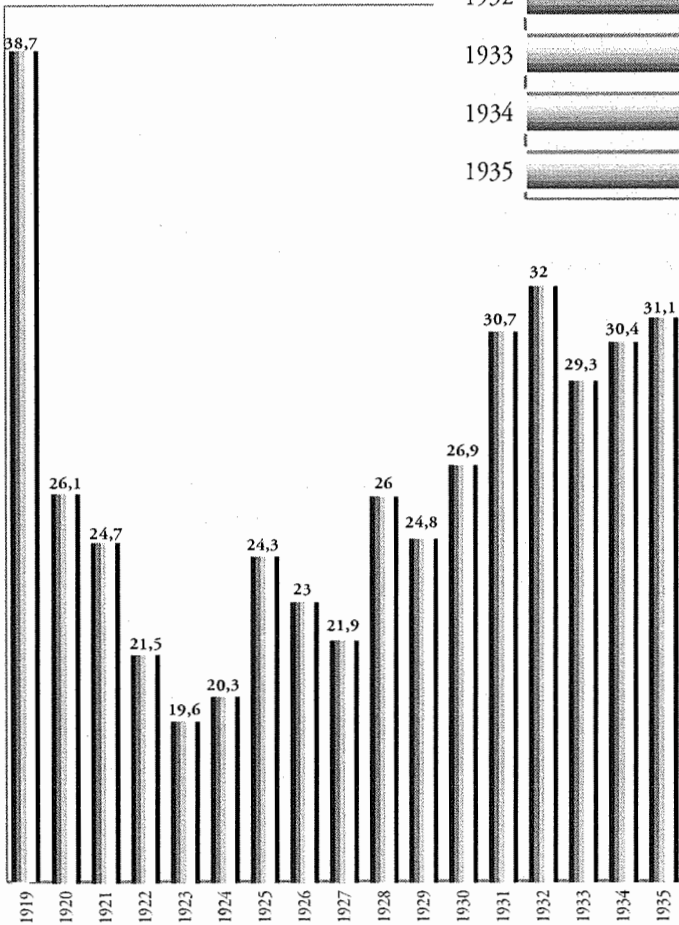
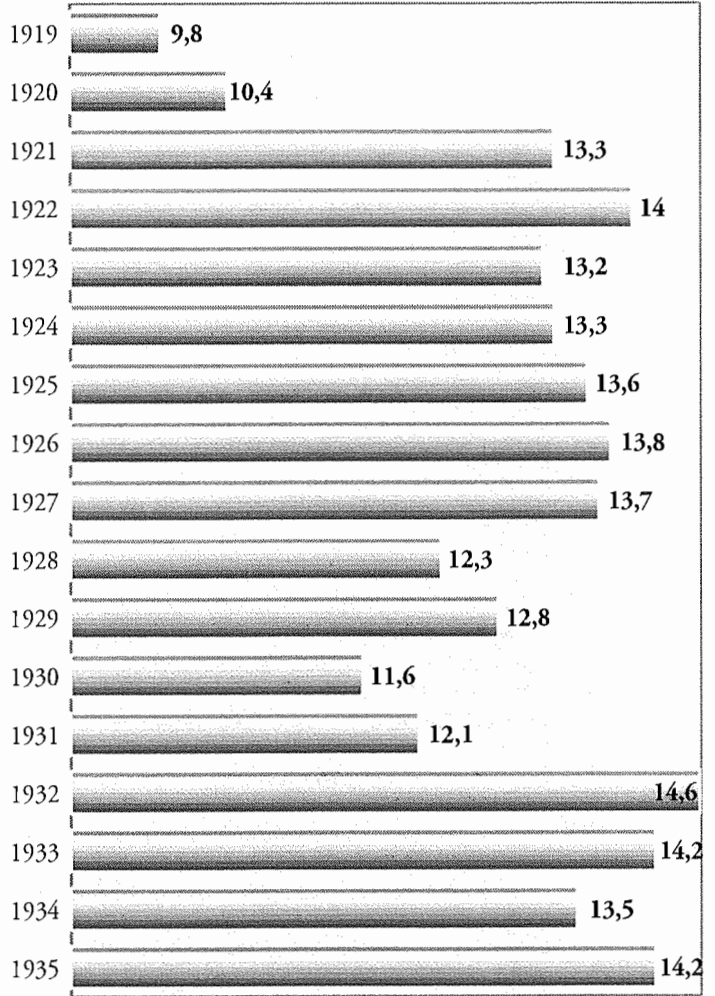
LES RAPPORTS DE FORCES DANS LA BANQUE DE DÉPÔTS (1919-1930)



L'évolution
des dépôts des
grandes banques
de dépôts
parisiennes et du
groupe CIC en
1919-1935
(en million
de francs)

peut tenter de mesurer le véritable poids de la confédération du CIC, son rayonnement au sein du monde de l'épargne liquide. En effet, par lui seul, le CIC ne pèse qu'entre un gros cinquième et trois petits dixièmes de l'ensemble de cette confédération : moins d'un quart même en 1922-1924 et en 1926-1927, autour de 26 %-27 % en 1920-1921, en 1925 et en 1928, presque 29 % en 1930, la crise ultérieure augmentant sa part en raison de sa solidité face aux mouvements de « ruées » qui frappent ses banques filleules ou filiales. Tout change donc si, au seul CIC, l'on ajoute les forces de ces dernières : le groupe CIC pèse alors la moitié du CNEP environ : sa collecte se monte à 4,8 milliards de francs en 1929, celle du CNEP à 9,2 milliards. Elle représente un petit ou un gros tiers de celle de la Société générale ou du Crédit lyonnais. L'on peut affirmer que,

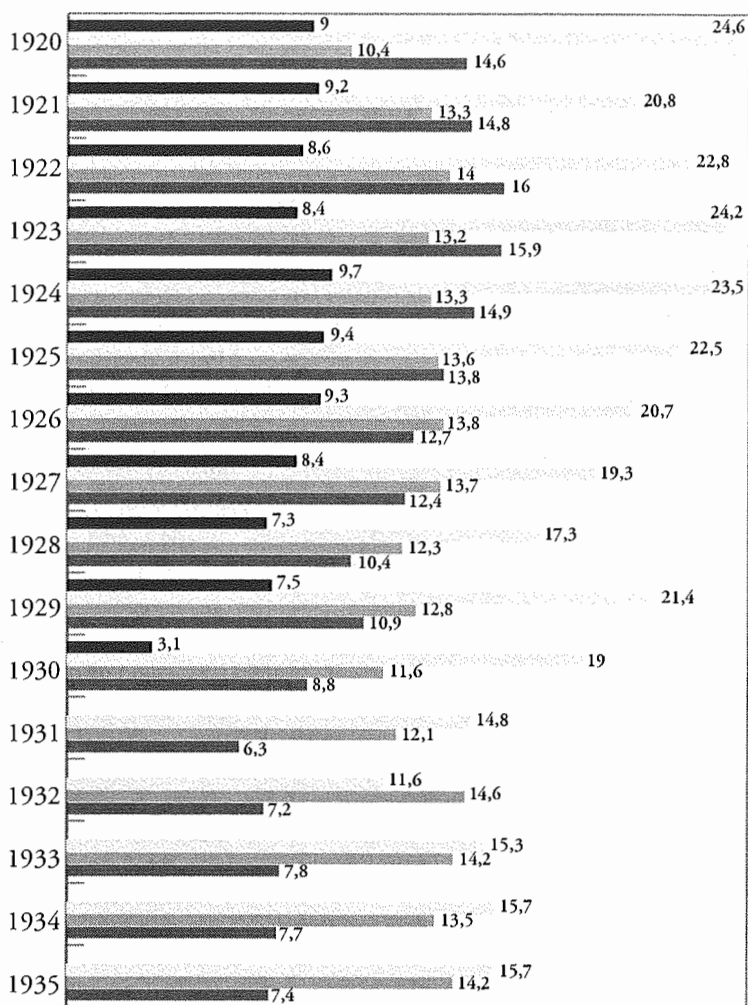
Poids des dépôts du
groupe confédéral du
CIC par rapport à
l'ensemble des dépôts
des quatre grands
groupes de banques de
dépôts
(en pourcentage)



Poids des dépôts du CIC
au sein de la confédération
du CIC

*En 1919 manquent Scalbert, la
BRO, la BRA, le Comptoir
d'escompte de Rouen et le
Crédit havrais; en 1920 le
Crédit havrais, la BRO, la
BRA et le Comptoir d'escompte
de Rouen; en 1925 la BRA.*

LES RAPPORTS DE FORCES DANS LA BANQUE DE DÉPÔTS (1919-1930)

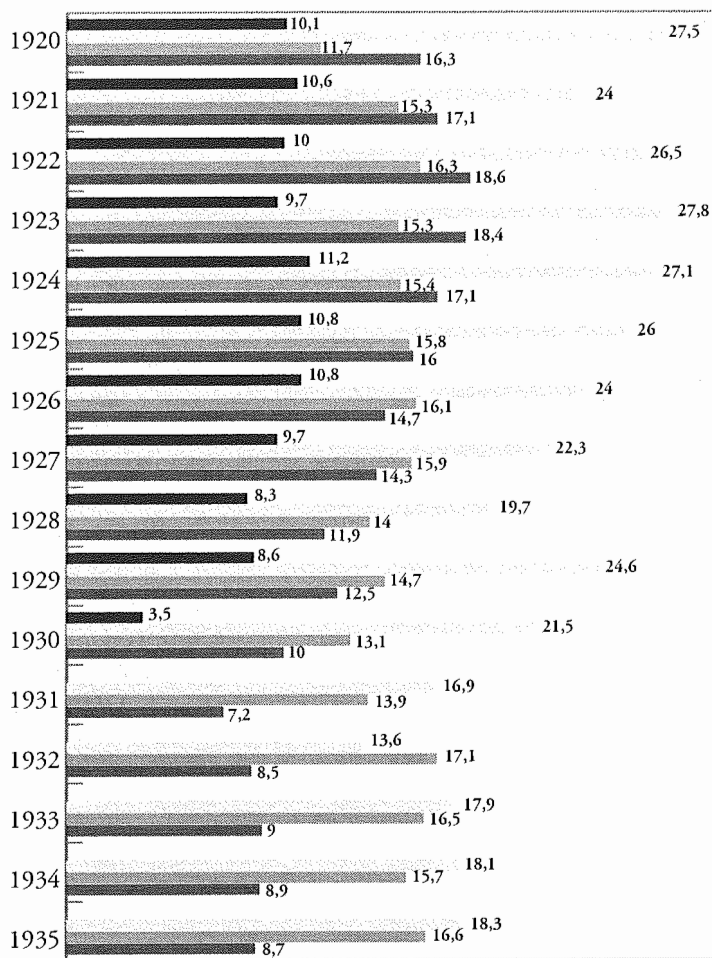


Poids des dépôts
des quatre
ensembles
bancaires par
rapport au total
des dépôts des
quatre grands
établissements de
crédit (GEC) et du
groupe CIC en
1920-1935

- Les banques des financiers / 4 GEC
- ◊ CCF & BNC / 4 GEC
- Le groupe CIC / 4
- Total 3 grandes banques provinciales indépendantes (SMC, BGN, Crédit du Nord)

grâce à cette réévaluation du poids du CIC, le paysage bancaire est dessiné différemment des apparences traditionnelles, avec un meilleur équilibre, au sein du système bancaire, au profit de cette confédération en cours d'évolution vers la fédération.

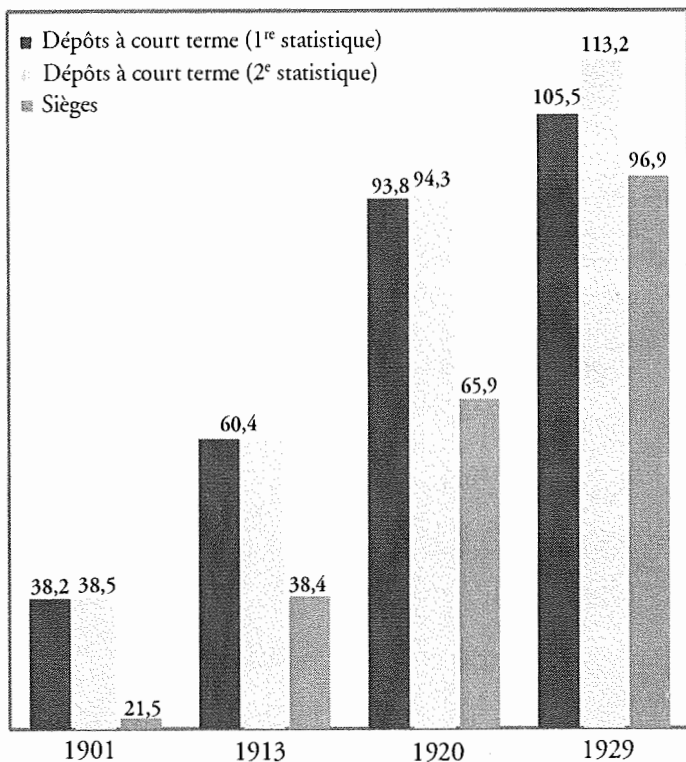
Le groupe du CIC, toutefois, ne renforce pas sa puissance par rapport aux trois grands établissements de crédit : son poids par rapport à leur collecte réunie oscille autour de 15 % dans les années 1921-1927, entre 12 % et 14 % dans les années 1928-1931. Son poids au sein de la collecte rassemblée de ces trois confrères et de la sienne est lui aussi stabilisé, autour de 13 % à 14 % dans les années 1921-1927, avant un léger



Poids des dépôts de quatre ensembles bancaires par rapport aux dépôts des trois grands établissements de crédit (GEC) parisiens (Société générale avec Sogenal) en 1919-1935

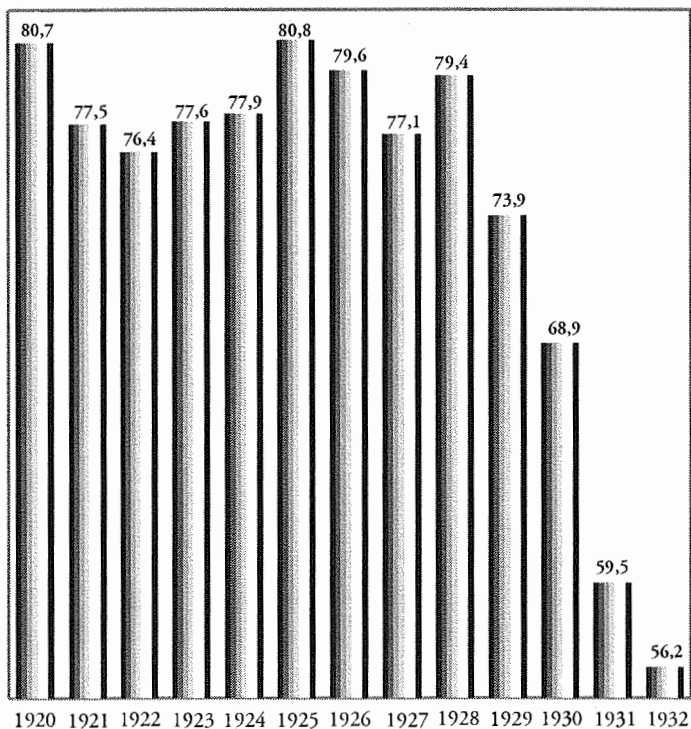
■ Les banques des financiers / 3 GEC □ CCF & BNC / 3 GEC ▨ Le groupe CIC / 3 GEC
 ■ Total 3 grandes banques provinciales indépendantes (SMC, BGN, Crédit du Nord) / 3 GEC

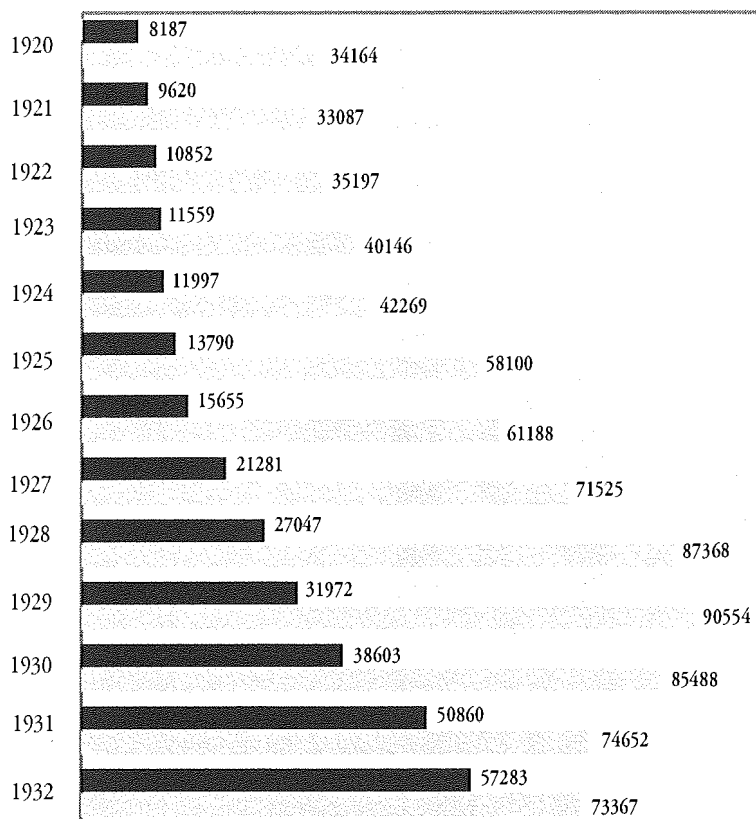
repli à 11,6 %-12,8 % en 1928-1931, dû aux difficultés de certaines de ses composantes. Dans la compétition intense qui s'est alors déployée, il a réussi à préserver les positions acquises, ce qui, en soi, constitue déjà un élément de satisfaction car la sauvegarde d'une part de marché est un objectif stratégique essentiel. Le groupe du CIC maintient sa collecte réunie sans cesse largement au-dessus du total de celle des banques des financiers. Par contre, l'ensemble – artificiel – que nous constituons avec les trois banques plurirégionales Société marseillaise-Crédit du Nord-Banque générale du Nord pèse à lui tout seul plus que le groupe du CIC en 1920-1925. Mais le redressement des maisons provinciales ébranlées par les bouffées de crise de confiance en 1922-



Poids des « autres banques » publiant un bilan par rapport aux grands établissements de crédit (dépôts à court terme, nombre de guichets) (CIC seul, sans son groupe, Générale sans Sogenal) (BNC à partir de 1913, BSF-CCF dès 1901)

Poids des dépôts à court terme des banques publiant un bilan par rapport aux dépôts des Caisses d'épargne (des deux réseaux) (en pourcentage)





Poids des dépôts
à court terme des
banques publiant
un bilan par
rapport aux
dépôts des
Caisses d'épargne
(des deux
réseaux)
(en millions
de francs)

1925 permet au groupe du CIC de prendre l'avantage à partir de 1926 : le trio informel de banques plurirégionales est désormais devancé d'un à deux points (en poids par rapport à l'ensemble des trois grands établissements de crédit et du groupe CIC), avant d'être dépassé inéluctablement dans les années trente.

Plus largement encore, si l'on confronte les quatre établissements de crédit parisiens – le CIC étant cette fois démuné de son groupe provincial – et l'ensemble des autres banques publiant un bilan⁵, l'on peut constater que l'hégémonie du quatuor est compromise : forts de la croissance de leurs réseaux qui équivalent, tous réunis, à ceux des quatre firmes parisiennes, les autres banques, parisiennes ou provinciales, banques de dépôts ou banques d'affaires, peuvent pousser en avant leur collecte de dépôts qui, inexorablement, gagne sur les positions des grands confrères. Cette collecte pèse les deux cinquièmes de leur propre collecte en 1901 et les trois cinquièmes en 1913 ; le gain de l'entre-deux-guerres est extraordinaire puisque la parité est obtenue dès 1920 et le quatuor parisien est même dépassé en 1929. Quelle que soit la précision de ces chiffres, l'essentiel est bien prouvé ; les années vingt marquent l'épanouissement du

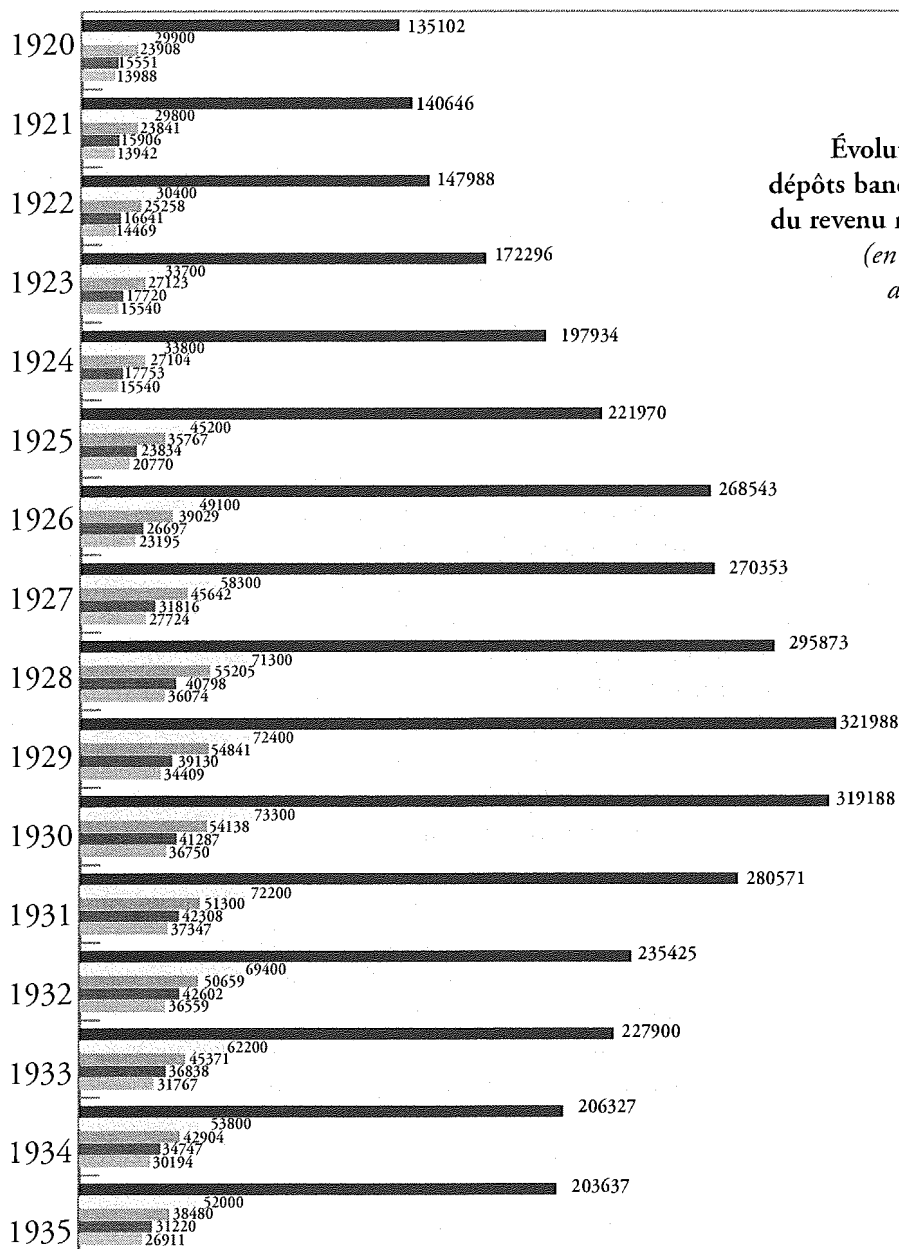
libéralisme bancaire qui, conjugué à une bonne croissance, permet un desserrement réel des positions hégémoniques : la concurrence n'est pas un vain mot.

Un autre indice du dynamisme du système bancaire libéral est procuré par sa confrontation avec le système de collecte des Caisses d'épargne : le poids des banques publiant un bilan reste stable autour des trois quarts ou des quatre cinquièmes durant toutes les années vingt, avant le déclin de la Crise. Ainsi est consolidée la sérénité des banquiers qui acceptent la poussée des caisses d'épargne en voyant en elle non un facteur de concurrence mais un élément de complémentarité sociologique.

Conclusion

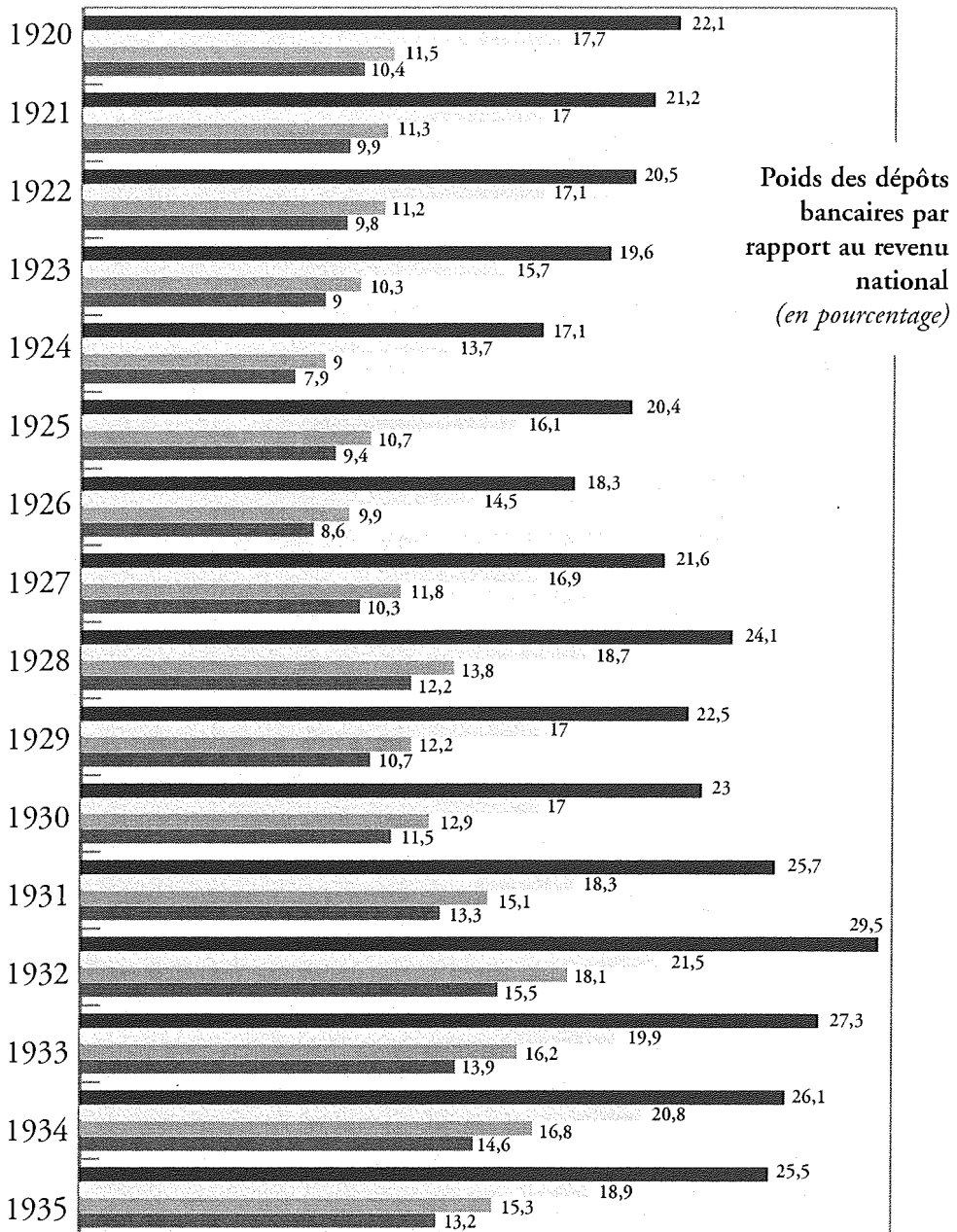
Sans conteste, l'économie bancaire libérale est efficace car son évolution, dans les années 1919-1930, permet à la fois la sauvegarde des magnifiques outils de collecte des dépôts que l'Histoire du XIX^e siècle a taillés, les trois grands établissements de crédit, et de promouvoir des forces de collecte récentes qui conquièrent des parts de marché substantielles. Le changement s'inscrit dans la continuité, c'est-à-dire dans le respect des hiérarchies : au niveau national, les trois grands établissements de crédit résistent, notamment par la contre-offensive du Crédit lyonnais, à la poussée de rivales parisiennes ou plurirégionales dynamiques; au niveau provincial, les banques leaders maintiennent ou affirment leur force (Crédit du Nord, Sogenal, Société nancéienne, par exemple). Les années vingt marquent la Belle Époque du desserrement de l'emprise des grandes banques, le foisonnement de banques moyennes et moyennes-grandes qui stimulent la collecte des dépôts.

Le rapprochement de l'évolution de la collecte des dépôts et de l'évolution du revenu national⁶ permet de jauger la réalité de la croissance de la collecte de dépôts bancaires et la capacité de la monnaie scripturale à s'adapter à l'expansion économique d'ensemble. Le graphique indique un mouvement en V large : le creux de 1924-1926 reflète tout simplement l'acuité de la crise du monde de l'épargne – nous y revenons amplement dans le chapitre suivant – qui est confronté, pour ses actifs liquides, au risque de « l'aventure » politique et monétaire. Faute d'avoir porté atteinte au Grand Capital, le Cartel des gauches a en tout cas sérieusement blessé les avoirs des classes moyennes dont il se voulait le représentant... Mais, plus largement, au-delà des responsabilités directes d'une gauche inefficace, l'inflation de l'après-guerre, comme l'avait souligné Jean Bouvier⁷, a constitué une cause plus constante pour expliquer le repli des dépôts en 1922-1923, repli qui concerne l'ensemble des entités considérées : les trois grands établissements de crédit, les mêmes et le groupe du CIC, les douze plus grandes banques de dépôts et le groupe du CIC, ou la totalité des banques publiant un bilan. L'on pourrait compléter ces explications en signalant, par surcroît, les effets de la récession de

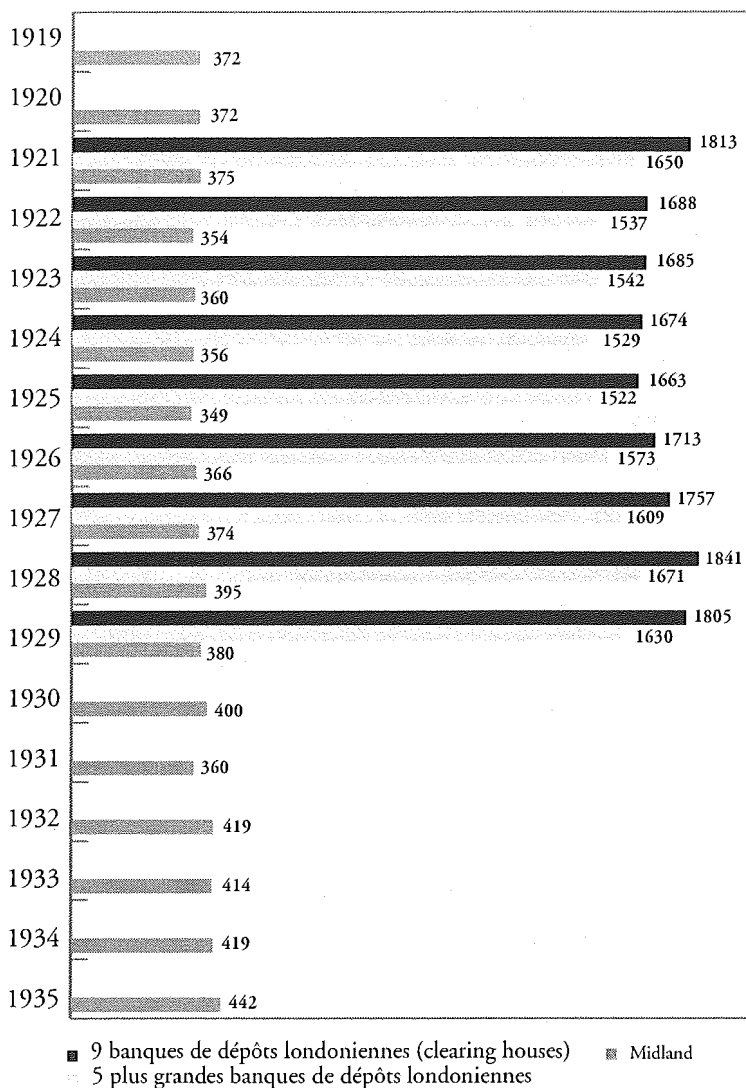


- Revenu national au coût des facteurs (en millions de francs courants)
- ⋯ Dépôts bancaires (en millions de francs courants)
- ▨ Total des dépôts des 12 plus grandes banques de dépôts et du groupe CIC
- ▩ Total des 4 grands groupes de banques de dépôts
- ▧ Total des 3 grands établissements de crédit

LES RAPPORTS DE FORCES DANS LA BANQUE DE DÉPÔTS (1919-1930)



- Total des dépôts collectés par les banques publiant un bilan
- ▨ Total des dépôts des 12 plus grandes banques de dépôts et du groupe CIC
- ▩ Total des 4 grands groupes de banques de dépôts
- Total des 3 grands établissements de crédit (Générale avec Sogenal)

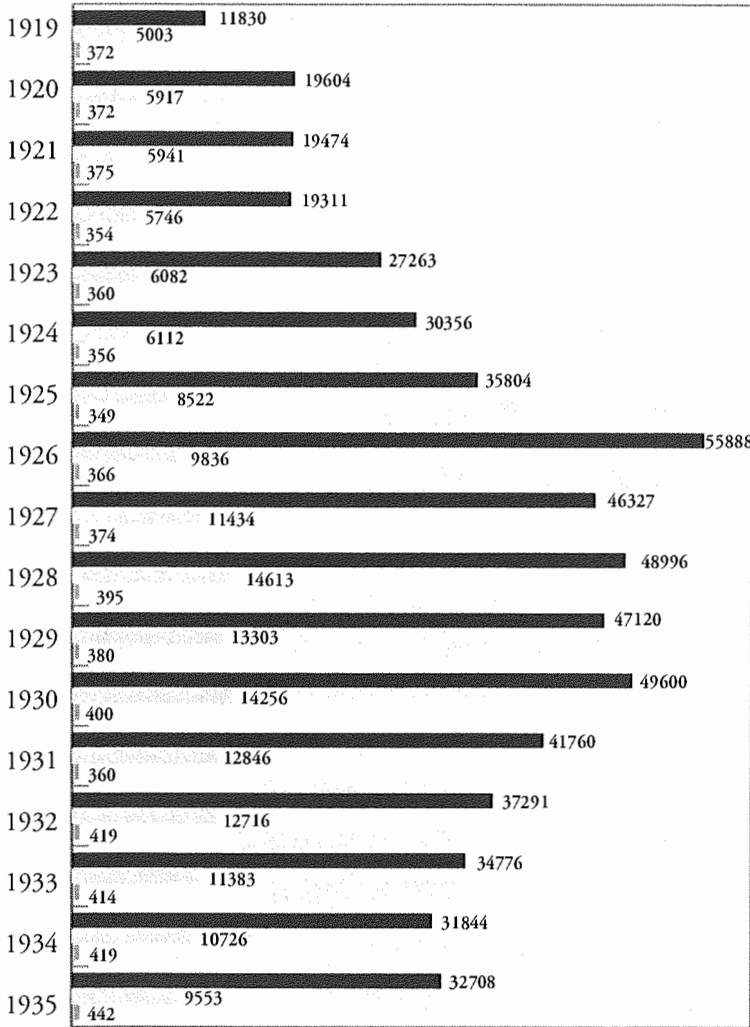


Évolution des
dépôts des
banques de dépôts
britanniques
(en millions
de livres)

1921-1922 ou les troubles endurés par certaines banques provinciales en 1922-1925, qui ont pu aussi contribuer à cette amputation du poids de la collecte globale.

Au-delà de ces années troublées, le redressement de la collecte des dépôts est indéniable : malgré des oscillations, les banques parviennent à drainer efficacement l'épargne liquide des ménages bancarisés et des entreprises; la confiance règne; l'expansion se déploie et gonfle les disponibilités. D'environ 8 % du revenu national, les dépôts des trois grands établissements de crédit enflent à la proportion de 12,2 % en 1928, alors même que le revenu national est en expansion, ce qui donne toute leur valeur à ces

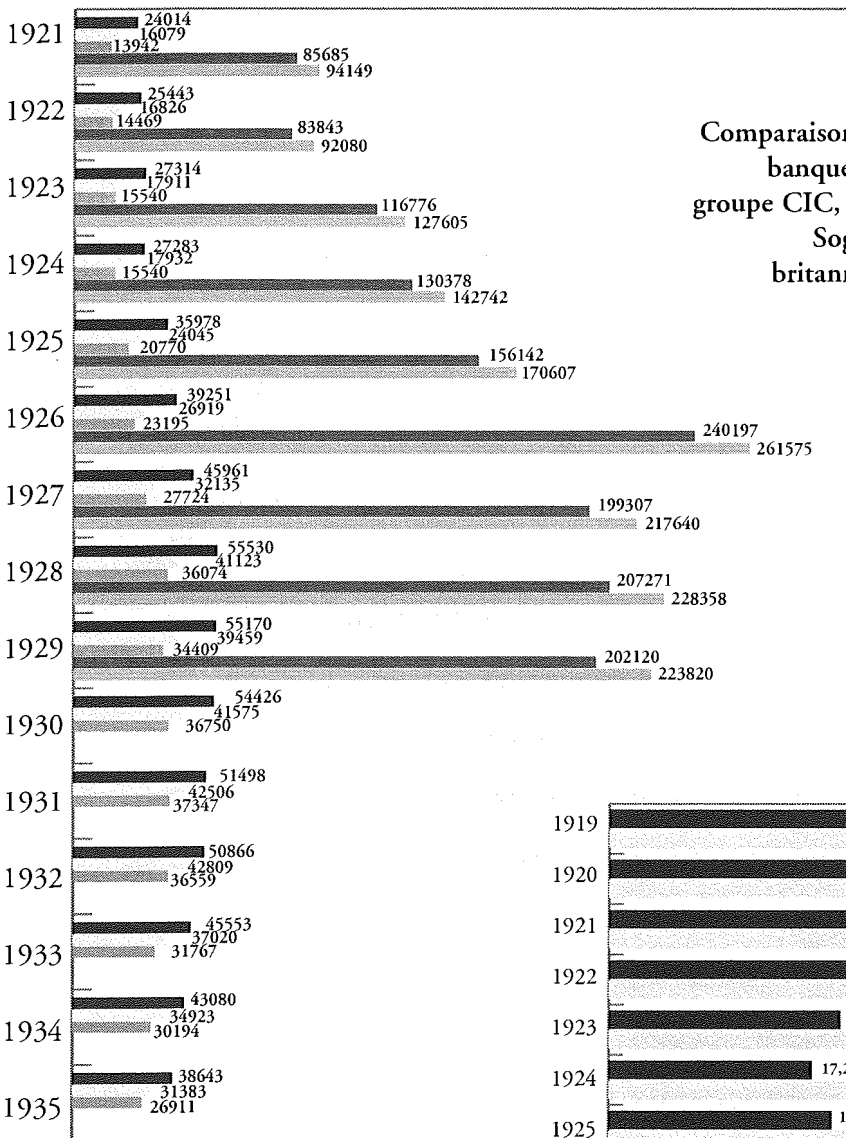
LES RAPPORTS DE FORCES DANS LA BANQUE DE DÉPÔTS (1919-1930)



Poids des dépôts de la Société générale par rapport à ceux de la Midland (en millions d'unités de compte)

■ Midland (en francs) ▨ Société générale et Sogenal ■ Midland (en livres)

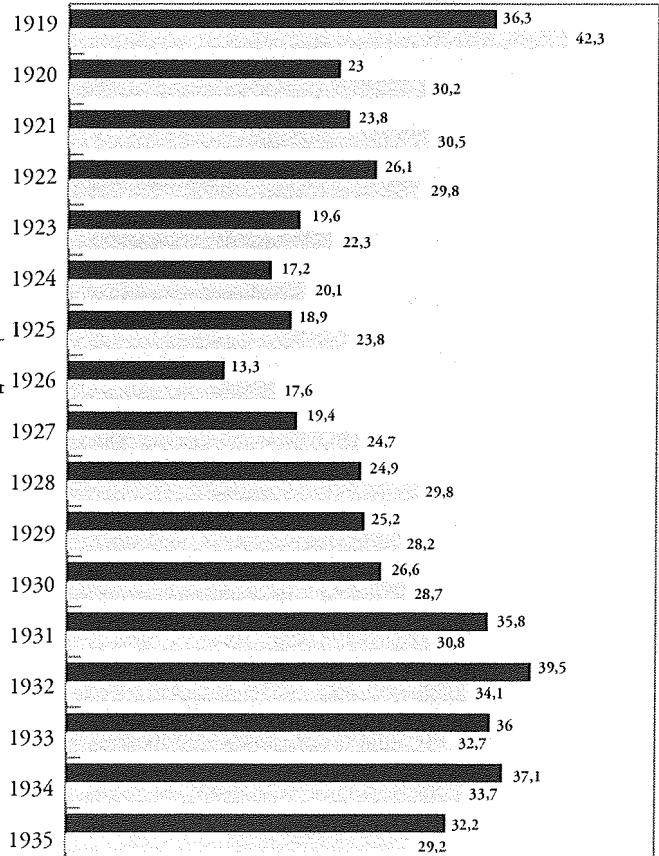
ratios. Une fois dégagé des errements inflationnistes, monétaires et politiques, le système bancaire libéral, très sensible à l'environnement des sensibilités des épargnants et des déposants, accède à une forme de plénitude, bien que celle-ci soit éphémère. Certes, le choc qu'a constitué la période de guerre, avec la perte des masses de dépôts venus des banques, voire des États, de toute l'Europe, et avec l'inflation n'a pu être compensé en une demi-douzaine d'années ni même en une décennie; mais une tendance s'est dessinée vers un certain rattrapage, bien qu'elle soit encore d'une force insuffisante et qu'elle soit condamnée à être enrayée par la crise du début des années trente.



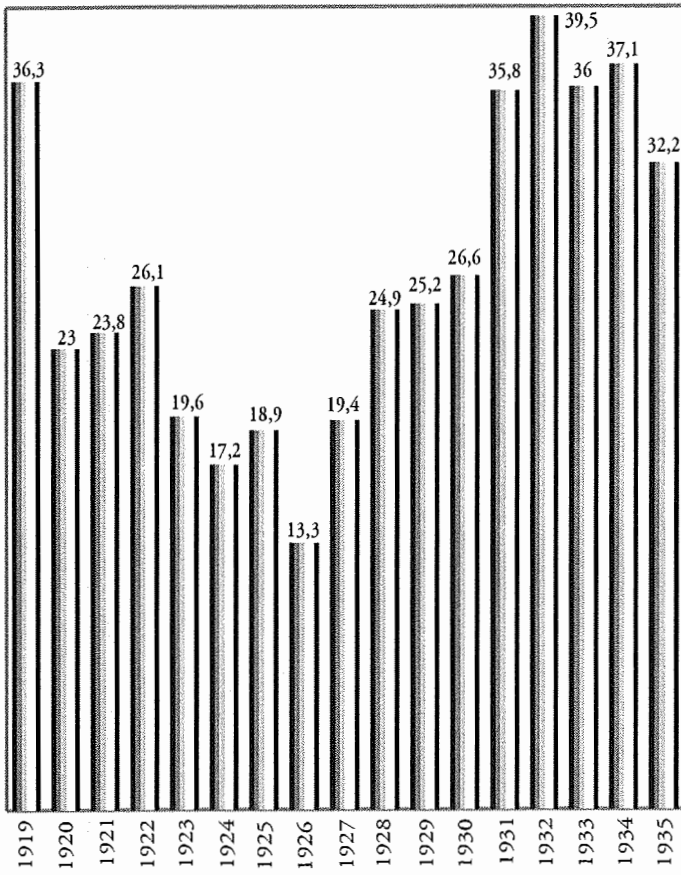
Comparaison entre les dépôts des banques françaises (total du groupe CIC, Société générale avec Sogenal, tous dépôts) et britanniques en 1921-1929 (en millions de francs)

- Total des dépôts des 12 plus grandes banques de dépôt
- ▨ Total des 4 grands groupes de banques de dépôts
- ▩ Total des 3 grands établissements de crédit
- 5 plus grandes banques de dépôts londoniennes
- ▨ 9 banques de dépôts londoniennes (clearing houses)

Poids des dépôts de la Société générale et du Crédit lyonnais par rapport à ceux de la Midland en 1919-1935 (en pourcentage)

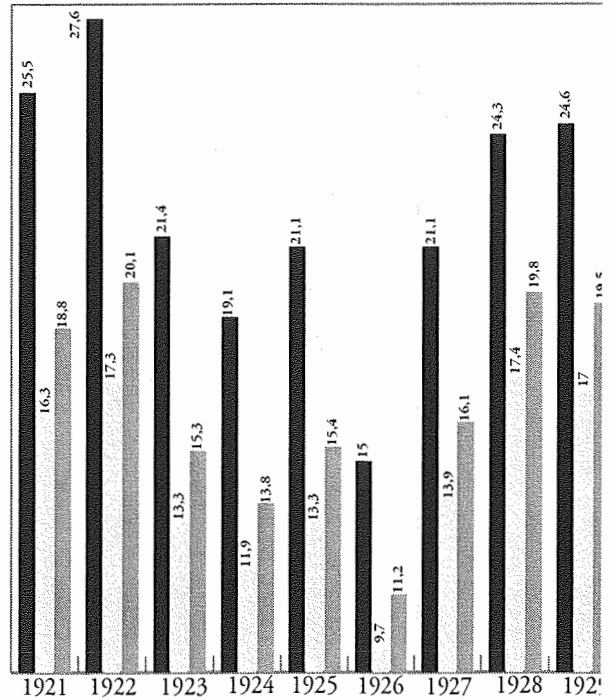


- Crédit lyonnais
- ▨ Société générale (avec Sogenal)



Poids des dépôts
du Crédit lyonnais
par rapport à ceux
de la Midland

Poids des banques de dépôts
françaises par rapport à
leurs consœurs londoniennes
en 1921-1929 pour les dépôts
(en pourcentage)



- Total des dépôts des 12 plus grandes banques de dépôts et du groupe CIC / 9 banques britanniques
- ◇ Total des 3 grands établissements de crédit / 9 banques britanniques
- ▨ Total des 4 grands groupes de banques de dépôts / 5 plus grandes banques britanniques

Dépôts des douze premières banques de dépôts et du groupe CIC (en millions de francs) en 1919-1935

	1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935
Total du groupe CIC	1363	1630	2137	2357	2371	2392	3275	3724	4411	5049	5050	4825	5159	6250	5253	4729	4472
Crédit lyonnais	4292	4515	4635	5031	5331	5213	6767	7434	8985	12204	11889	13209	14969	14717	12502	11824	10534
Comptoir d'escompte	3271	3556	3366	3692	4127	4215	5481	5925	7305	9257	9217	9285	9532	9126	7882	7644	6824
Société générale + Sogenal	5003	5917	5941	5746	6082	6112	8522	9836	11434	14613	13303	14256	12846	12716	11383	10726	9553
Total des quatre groupes de banques de dépôts	13929	15618	16079	16826	17911	17932	24045	26919	32135	41123	39459	41575	42506	42809	37020	34923	31383
Total des trois grands établissements de crédit	12566	13988	13942	14469	15540	15540	20770	23195	27724	36074	34409	36750	37347	36559	31767	30194	26911
Crédit du Nord	1511	1422	1338	1541	1609	1331	1834	1964	2231	2306	2250	1871	1183	1507	1434	1924	1616
SMC	291	302	317	327	367	415	553	621	788	918	935	866	767	835	802	756	720
CCF	1319	1418	1288	1388	1622	1603	1941	1982	2064	2476	3239	3262	2731	2706	2638	2508	2182
BNC (puis BNCI)	2160	2422	2063	2440	2705	2608	3464	3593	4122	4631	5217	4628	3578	2259	3033	2969	2742
Banque privée	502	533	536	547	497	548	726	770	929	997	996	748					
Banque Adam	139	165	185	213	237	243	344	416	506	616	661	535					
Banque d'Alsace-Lorraine	713	758	680	766	949	1180	1318	1249	1396	1307							
Banque générale du Nord	552	727	817	877	918	943	835	959	1067	1106	941	733	750	626			
Banque de Mulhouse	800	830	723	664	723	736	948	833	978								
Total des dépôts des 12 premières banques et du groupe CIC	20651	23975	24014	25443	27314	27283	35978	39251	45961	55530	55170	54426	51498	50866	45553	43080	38643

En comparant l'évolution des dépôts des banques britanniques à celle concernant les banques françaises, l'on débouche apparemment sur la même conclusion : malgré le creux de 1924 et de 1926 et un affaiblissement de leurs positions relatives en 1923-1926/1927, le Crédit lyonnais et la Société générale maintiennent leur importance en 1920-1922 et en 1927/1928-1930 face à la Midland Bank⁸. De même, tous les éléments de comparaison entre les trois grands établissements de crédit, les quatre grands groupes de dépôts ou les douze plus grandes banques de dépôts et le groupe du CIC d'une part, et les banques d'outre-Manche confirment cette élasticité des banques françaises de part et d'autre du repli de 1924-1926. Les trois grands établissements de crédit récupèrent leur poids de 17 % en 1928-1929 et remontent entre 13 % et 14 % en 1923, 1925 et 1927, par rapport aux neuf plus grands confrères londoniens. De même, avec le groupe CIC, ils rejoignent en 1928-1929 le ratio de 19 %-20 % déjà atteint en 1921-1922. Cela dit, la réalité de la faible concentration qui règne au sein du système bancaire français apparaît bien : il faut deux douzaines de banques (douze banques autonomes et la douzaine de membres du groupe du CIC) pour peser entre un cinquième à un quart des neuf plus grandes banques britanniques ! La Société générale et le Crédit lyonnais pèsent chacun entre un cinquième à trois dixièmes de la Midland...

NOTES

1. Note sur les variations du nombre des comptes chèques de réseaux Paris et province, Archives de la Société générale, 20 mars 1936.
2. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 1^{er} mars 1933.
3. Cf Jean-Pierre CHALINE, « La banque à Rouen au XIX^e siècle », *Revue d'histoire économique et sociale*, n° 3, 52^e volume, 1974, pages 384-420.
4. Dossier de la DEEF du Crédit lyonnais, Études statistiques, comptes de 1928.
5. Dépôts des banques françaises publiant un bilan, DEEF 73 256, Archives du Crédit lyonnais.
6. Revenu national au coût des facteurs, chiffres relevés dans : P. VILLA, *Une analyse macroéconomique de la France au XX^e siècle*, éditions du CNRS, 1993.
7. Jean BOUVIER, « Les banques françaises, l'inflation et la crise, 1919-1939 », note polygraphiée, Institut d'histoire économique et sociale, université de Paris 1-Sorbonne et divers travaux d'étude ou publications dont : « Monnaie et banque d'un après-guerre à l'autre, 1919-1945 », dans : F. BRAUDEL et E. LABROUSSE (dir), *Histoire économique et sociale de la France*, tome IV, volume 2, pages 687-696.
8. Source, pour les banques britanniques : A.-R. HOLMES et Edwin GREEN, *Midland. 150 years of banking business*, éditions Batsford, Londres, 1986. Et : *Comparaison entre les banques mondiales*, dossier de la DEEF 73 256, Archives du Crédit lyonnais.

Chapitre 9

BANQUE DE DÉPÔTS ET CRISES DE CONFIANCE (1919-1935)

IL FAUT jauger la solidité de la construction qui s'est développée dans les années vingt, afin de préciser en quoi la pratique du métier de banque de dépôts a respecté l'exigence clé qu'est l'entretien de la confiance des déposants. Soumis aux forces des rapports concurrentiels, le paysage bancaire a été aussi bousculé par le jeu des failles qui ont rongé certains types d'établissements : tandis que des tremblements mesurés puis violents le secouent, il se disloque car des pans entiers du système bancaire sont engloutis dans de véritables fossés d'effondrement. Apparemment parvenu à maturité au tournant des années 1930, il est en fait complètement bouleversé entre 1930 et 1935. L'entretien d'une économie bancaire libérale a-t-il ou non facilité de tels chocs ?

En effet, la stabilité du système repose sur le « crédit » de chaque banque, sur le maintien de la « foi publique » envers la pérennité de l'établissement à qui les déposants confient leur argent. La reconfiguration du paysage bancaire n'a pas seulement été la conséquence des initiatives et des investissements des banques de dépôts ; elle a été aussi la conséquence involontaire d'événements inattendus qui ont sapé la confiance des clients. Nous voudrions montrer en quoi les ruées inopinées ont autant joué que les stratégies longtemps mûries pour expliquer l'évolution des structures bancaires.

C'est qu'il ne faut pas oublier que la matière première de la banque de dépôts, l'argent, est extrêmement fluide. Cette fluidité sert l'économie de concurrence puisque, nous l'avons vu, des établissements peuvent séduire des déposants et capter leurs liquidités ; mais si ces mouvements en sont le stimulant, ils peuvent aussi la détraquer quand ils s'effectuent massivement au détriment d'une banque ou de l'ensemble des banques d'une région ou d'un certain type. L'économie bancaire libérale a laissé libre cours aux initiatives entrepreneuriales, mais aussi aux perturbations du hasard qui l'ont à plusieurs reprises déstabilisée : autant qu'une chronologie des crises de la banque de dépôts, nous souhaitons donc apprécier la volatilité d'un système reposant sur le ressort psychologique de plusieurs centaines de milliers de déposants.

1. Des bouffées de défiance dans les années vingt

La chronologie des secousses subies par le métier de banque de dépôts diffère des fausses évidences transmises jusqu'alors. En effet, l'on n'attend pas le quasi-krach des années trente pour qu'éclatent des crises; mais elles sont à la fois diffuses et localisées, ce qui leur a permis de ne pas déboucher sur un processus de contagion et d'échapper pour ainsi dire à la connaissance. En fait, les années vingt voient se succéder ou se juxtaposer des crises de défiance, parfois aiguës, qui ébranlent certaines places bancaires, mais qui restent dans un anonymat presque complet en comparaison des chocs qui frappent des maisons comme la Banque industrielle de Chine ou la Société centrale des banques de province, firmes qui s'écroulent temporairement dans la première moitié vingt et dont la nature est plutôt celle d'une banque d'affaires, ou une firme spécialisée dans le financement de certains marchés comme la Banque française du Brésil, qui chute en mars 1921.

A. Des déposants aux réactions épidermiques

Il faut reconnaître que les années 1921-1926 constituent une période de forte instabilité politique et monétaire; la chute même de la Banque industrielle de Chine et de la Société centrale des banques de province n'est pas sans susciter des réflexions chez des déposants qui peuvent être amenés à s'interroger sur les engagements de la banque à qui ils ont confié leur argent, comme le relève l'article du *Figaro* « À propos d'une campagne contre les banques », daté du 10 février 1922, tandis que, en janvier-février 1922, la chute de la Banca Italiana di Sconto et de sa succursale marseillaise avivent l'inquiétude. Des phénomènes de spéculation financière internationale s'y déploient; la gauche contribue même à l'inquiétude, par certains projets, fiscaux ou non, visant le capital; les remous soulevés par l'inflation, par le déficit budgétaire, par les tensions diplomatiques et militaires franco-allemandes, l'impasse dans laquelle se trouvent les gouvernements du Cartel des gauches¹ en 1925, la crise politique et monétaire de l'été 1926, sont autant de facteurs qui troublent la sérénité des déposants.

À plusieurs reprises, par conséquent, le marché de l'argent est parcouru de bouffées de défiance. Plusieurs places sont ainsi en ébullition; la Banque de France a repéré notamment Grenoble, Strasbourg et Lille: « Les inquiétudes ressenties en juillet se sont manifestées d'une façon particulièrement aiguë sur la place de Lille, où les banques ont dû mettre en œuvre tous les moyens pour endiguer la véritable panique qui s'était emparée du public »² et qui se traduit par des « de fortes demandes de retraits »³. « Les banques de la place ayant dû faire face en juillet 1926 à de fortes demandes de retraits, cherchent actuellement à augmenter leurs disponibilités par l'élévation du taux d'intérêt servi aux déposants et se sont mises d'accord pour porter à 18 % le tarif des avances consenties à leur clientèle, afin de réduire l'importance des immobilisations de découvert. »⁴ « La

A propos d'une campagne contre les Banques

Nous avons annoncé, avant-hier, dans la rubrique financière, la défaillance de la maison de banque Claude Lafontaine, Prévost et Cie. Quelques démarches, faites sans grande conviction d'ailleurs, ayant démontré qu'on ne parviendrait pas à réunir les concours nécessaires, la Banque a déposé son bilan, hier.

On a dit, de divers côtés, que cet accident était la conséquence de la campagne de dénigrement qui se poursuit, depuis quelque temps, contre l'ensemble des Etablissements de crédit, mais il semble bien qu'en réalité la cause en soit beaucoup moins mystérieuse. La crise industrielle a gravement éprouvé un certain nombre de clients importants dont la Banque escomptait le papier, et ses difficultés n'ont pas d'autre origine.

Il est vrai qu'à d'autres époques, on aurait peut-être pu tenter de la tirer de ce mauvais pas, encore que la solidarité des banques, dont on parle tant, ne puisse être invoquée à tout bout de champ pour venir en aide à toutes les maisons, grandes ou petites, qui s'occupent d'affaires financières.

Je ne veux pas rappeler de cuisants souvenirs, mais n'oublions pas que, même pendant les années relativement heureuses qui ont précédé la guerre, on a laissé sombrer bien des maisons aussi importantes que celle dont il s'agit aujourd'hui.

Avant d'entreprendre un sauvetage, il faut, en effet, examiner l'affaire du point de vue de l'intérêt général, n'intervenir que si cet intérêt est en jeu, et, dans ce cas, agir rapidement en commun accord avec les pouvoirs publics et avec leur appui le plus énergique.

Lorsque la Banque Industrielle de Chine et la Société Centrale des Banques de province se sont trouvées en difficultés, il y a quatorze ou quinze mois, personne n'a paru douter que l'intérêt général du pays exigeât leur sauvetage. A l'instigation du président du Conseil (peut-être même du Président de la République), du ministre des finances en tout cas, le gouverneur de la Banque de France réunit les représentants des établissements de crédit et leur demanda d'entreprendre la reconstruction. Un

groupe fut formé, qui se mit à l'œuvre aussitôt avec beaucoup de zèle.

Commencé se fait-il, cependant, qu'après plus d'un an écoulé, ce soit seulement ces jours-ci que la Société Centrale des Banques de province ait pu être tirée d'affaire ?

Quant à l'Industrielle de Chine, son sort est encore dans la balance ! Tout le monde est convaincu que l'avenir de notre situation en Extrême-Orient est définitivement compromis si cet établissement doit sombrer. La Chambre s'est prononcée, à deux reprises, et presque à l'unanimité, pour le sauvetage. Les présidents du Conseil et ministres des

finances qui se sont succédé ont toujours proclamé leur volonté d'aboutir. Et cependant on en est encore à la première étape. M. Poincaré sera entendu, lundi, par la commission sénatoriale chargée d'examiner la question, et on prétend qu'il aura à lutter pour faire triompher la thèse du renflouement !

Quelle tristesse ! Et quelle façon d'encourager les rares financiers chez qui subsiste un peu de la fibre du terreneuve !

L'origine de la campagne de dénigrement des banques, mais la voilà inutile de chercher plus loin. Si ces deux établissements en péril avaient été restaurés rapidement ; si on avait vu se manifester à ce propos dans les milieux bancaires un esprit de solidarité et d'altruisme ; si les pouvoirs publics et le ministre des finances, en particulier, avaient fait preuve d'autorité et d'esprit de suite à chacune des étapes de l'opération, la confiance du pays dans la solidité de notre système de crédit ne serait pas ébranlée comme elle l'est aujourd'hui, et nos ennemis et nos rivaux n'oseraient pas poursuivre à l'étranger la campagne de diffamation dont nous sommes victimes.

Ces considérations ne sauraient échapper à des hommes aussi avertis que M. Poincaré et M. de Lasteyrie. Elles seront certainement présentes à leur esprit quand ils se présenteront devant la Commission sénatoriale.

J'ajoute que, dans les circonstances présentes, le ministre des finances a des devoirs particuliers.

Nos banques se sont un peu figées dans leur politique depuis 1914. Partout ailleurs, en Angleterre, aux Etats-Unis, en Allemagne même, les banques ont progressé. Elles se sont consolidées et renforcées par des amalgamations, des fusions judicieuses. Moins de banques et des banques plus puissantes, telle est l'évolution moderne. Nous avons à Paris une poussière de petites banques qui n'ont plus de raison d'être et qui, en se réunissant, diminueraient leurs frais généraux et décupleraient leurs moyens. De temps en temps, on examine un projet de fusion. Les avantages de l'opération sautent aux yeux, mais on échoue chaque fois, parce que se pose alors la question de personnes. Pour un titre, pour une misérable question de situation personnelle, de prestige, on sacrifie l'intérêt des actionnaires et l'intérêt général !

Le devoir du ministre des finances ne serait-il pas d'intervenir, au nom de ce même intérêt supérieur dont il a la charge, pour faciliter et au besoin pour provoquer des consolidations de ce genre ? A une époque où, dans tous les pays du monde, on voit les industries, les commerces, les banques se grouper et former de formidables « trusts » assez puissants pour résister à tous les assauts, resterons-nous murés dans la sottise et stérile formule de l'individualisme ? Bien des tâches ingrates s'imposent à M. de Lasteyrie. En voilà une qui devrait le tenter.

Louis H. Aubert

LES FAUSSES NOUVELLES EN BOURSE

La campagne est menée de l'étranger : Berlin ou Moscou ?

Voici deux mois qu'une campagne acharnée de fausses nouvelles est menée dans les milieux financiers français. Une personnalité fort bien placée pour en connaître le mécanisme nous a donné les renseignements que voici :

— Ces manœuvres déloyales ne visent pas seulement tel ou tel établissement en particulier, mais bien tout notre organisme bancaire. Les conséquences de ces bruits alarmistes, si perfidement répandus, sont déjà sérieuses :

» Cette campagne, — les premiers résultats de l'enquête menée pour en connaître l'origine le prouvent, — a pris naissance à l'étranger. Elle paraît être le résultat d'un plan destiné à semer la panique et à ruiner systématiquement le crédit de la France.

» L'idée de cette machination vient-elle de Moscou ou de Berlin ? Il est difficile de le dire ; mais, il est certain que les efforts de certains financiers allemands et bolcheviks convergent pour nous nuire.

» Tout récemment s'est créée, à Helsingfors, une agence politico-financière, à la solde des bolcheviks, d'où partent la plupart des fausses nouvelles destinées à jeter le trouble sur le marché français.

» Les calomnies, habilement présentées par les bolcheviks, sont télégraphiées, à Berlin, d'où elles passent à Londres pour aboutir à Paris. C'est ainsi que, tout récemment, le *Times* a protesté, de son propre mouvement, contre les fausses nouvelles répandues dans les milieux financiers de Londres, et qui tendaient à jeter la suspicion sur notre crédit.

» Quelquefois aussi, les bruits alarmistes arrivent plus directement chez nous, par l'intermédiaire d'un correspondant benévole fixé à l'étranger : généralement celui-ci est un boursier taré qui, ayant eu maille à partir avec la police française, a été expulsé. Profitant de son expérience, il envoie à un journal financier de Paris une nouvelle tendancieuse ou nettement fautive qui est insérée de bonne foi.

» Quelques feuilles peu scrupuleuses reprennent alors à leur compte la calomnie, et la propagent en l'amplifiant.

» Enfin, tout un groupe de personnages véreux se font, à Paris même, les complices de cette redoutable campagne.

» Sous le couvert d'une demande de renseignements, des coups de téléphone arrivent aux banques. Les auteurs gardent l'anonymat, cela va sans dire. Ils s'informent de la solidité de tel ou tel établissement, puis, le plus naturellement du monde, répandent sur l'établissement en question les pires rumeurs. Ainsi, peu à peu, la calomnie prend corps, et l'œuvre sournoise de démoralisation s'accomplit. Il n'en faut pas davantage pour provoquer ou hâter des catastrophes.

» Ajoutons à ces manœuvres sournoises l'effet naturel des rivalités et la tendance de certains spéculateurs qui jouent à la baisse. »

**

» Nous demandons alors à notre interlocuteur s'il entrevoit un moyen d'arrêter ou d'atténuer les conséquences de cette campagne :

— Certes, nous dit-il, il y a plusieurs moyens. Vous savez que, pour bien des gens, la peur du juge d'instruction est le commencement de la sagesse. Une enquête a été faite par M. Berthelot, commissaire spécial à la Bourse. Les résultats en ont été transmis au parquet, et une instruction va être ouverte. Attendons.

» Un autre moyen consisterait à débarasser la Bourse des indésirables qui s'y sont glissés. Beaucoup sont étrangers. Pourquoi ne pas régler leur admission, comme cela se fait dans les autres pays ? A Londres, les étrangers, pour être admis à la Bourse, doivent être munis d'une carte délivrée par les autorités compétentes après une sévère enquête. A Bruxelles, de même, avec obligation toutefois de payer un droit.

» Il suffirait, pour opérer cette réforme, que beaucoup de bons esprits jugent indispensable, d'une simple ordonnance du préfet de police rendue sur instruction du ministre des finances. »

GUY MOUNEREAU.

position bancaire s'est sensiblement assainie. Néanmoins, au moment de la dernière chute du franc, l'inquiétude la plus vive a régné sur la place. Un apaisement indéniabie se constate, mais la prudence reste de règle et les banquiers, renonçant à accorder des découverts permanents, ne consentent plus que des crédits de campagne. »⁵

Des causes objectives ou du moins liées à l'évolution de l'économie elle-même ont pu rendre les banques plus fragiles. La retournement conjoncturel de 1920-1922 et l'acuité de la récession qui a suivi le boum de l'après-guerre ont contribué à l'immobilisation des nombreuses créances bancaires, gelées à cause de l'insolvabilité de débiteurs surpris par la baisse des cours des matières premières et des denrées et asphyxiés par la dépréciation de leurs stocks constitués à des prix chers. « Cette rupture d'équilibre a jeté dans tout le pays un trouble profond dont la répercussion a atteint principalement l'industrie bancaire. Les banques qui avaient consenti des crédits élevés gagés sur des stocks de grande valeur ont vu, tout à coup, leurs garanties s'effondrer en totalité ou partiellement. D'autre part, le marché financier éprouvait de violentes secousses en présence d'une baisse aussi forte qu'imprévue des grandes valeurs industrielles, pétrolifères et de transports maritimes. Les réserves des maisons de banque composées de ces titres de premier ordre se trouvent ainsi momentanément entamées. Cet ensemble de faits donne, en grande partie, l'explication de certaines défaillances. »⁶

Tandis que les établissements s'affrontent dans la quête des dépôts et la construction ou le renforcement de

La campagne contre les Banques

SES ORIGINES.

L'enquête ordonnée par M. Devisé, pour rechercher l'origine des manœuvres dirigées contre le crédit d'un certain nombre d'établissements financiers, n'apparaît pas des plus faciles. Il s'agit de découvrir le point d'où est partie cette campagne et comme il est question, en l'espèce, de coups de téléphone ou de renseignements verbaux qui n'ont pas laissé de traces, la tâche n'est pas aisée.

D'après des rapports communiqués au juge par la Sûreté générale, il semble que la reconnaissance de la Banca di Sconto de Milan serait à la base de cette campagne.

La succursale de cette banque à Marseille avait avisé celle de Paris qu'une banque parisienne devait, à la date du 29 décembre dernier, effectuer un versement d'un million. Par suite de la fermeture de la Banca di Sconto, la somme ne fut pas versée, ce qui permit à la succursale de Marseille d'invoquer ce prétexte pour ne pas rembourser ses déposants, en l'attribuant à la suspension des paiements de la banque parisienne. Tel serait le point de départ de cette campagne.

En ce qui touche les attaques portées par de pseudo-feuilles financières, le juge, M. Devisé, a commencé à convoquer les représentants des banques et établissements qui ont été mis en cause. Il a ainsi recueilli hier les dépositions du chef de publicité de la Société Générale et des fondés de pouvoir de la Banque de l'Union Parisienne et de la Banque Privée.

Ces témoins ont remis au juge des documents se rapportant à la campagne incriminée. M. Devisé les a joints au dossier de cette affaire.

D'autre part, M. Maurice Maunoury, ministre de l'Intérieur, a décidé de prendre des arrêtés d'expulsion contre deux étrangers que l'on sait avoir pris part à la campagne tendancieuse menée tant à Paris qu'en province.

De ces deux individus, l'un est de nationalité grecque et dirige une banque à Paris : cet établissement paraît avoir peu de surface, mais, cependant, traite d'importantes affaires pour le compte de Russes effectuant des achats en France. L'autre, sujet russe, est, à Genève, correspondant du directeur de la banque; il fait souvent le voyage entre Genève et Paris. C'est la raison pour laquelle le ministre de l'Intérieur a pris la précaution de signer deux arrêtés d'expulsion qui seront notifiés ce matin au banquier et à son collaborateur, si ce dernier est actuellement à Paris. Les intéressés qui sont, d'autre part, soupçonnés d'être en relations avec le gouvernement des Soviets lui-même, devront quitter le territoire français dans le plus bref délai.

Ajoutons que l'enquête sur les menées de ces deux individus a révélé des faits piquants sur la façon dont ils organisaient leur propagande...

réseaux de guichets, le métier de la banque de dépôts, dans les années 1920-1926, est ainsi soumis à deux ensembles d'influences : les retombées objectives de la récession conjoncturelle, qui déclenchent des blocages dans les engagements des banques et donc des tensions au niveau de leurs disponibilités, voire de leur liquidité; et, d'autre part, des tensions récurrentes, exogènes à la profession, mais qui ne manquent pas d'éprouver la psychologie des déposants. Le monde des banques de dépôts est ainsi plutôt fragile durant cette période, car les réactions de déposants épidermiques y sont rapides et incertaines et la volatilité des dépôts par conséquent très grande.

Aussi les rumeurs et les fausses nouvelles peuvent-elles aisément parcourir certaines places, au point même de servir d'alibi à certains banquiers défailants pour nier leur responsabilité dans leur propre chute, mais au point aussi d'aggraver des crises qui auraient pu certainement se résoudre rapidement sans elles. Bien sûr, la concurrence interbancaire a, ici ou là, accentué leur diffusion, quand certains établissements ne se sont pas gênés pour les répandre et pour tenter de capter en leur faveur des déposants alors angoissés, comme à Lyon où « la situation serait plutôt satisfaisante si les gens d'affaires et les capitalistes n'étaient pas troublés et inquiétés par les bruits tendancieux qui circulent dans tous les milieux, sans qu'on puisse en déterminer l'origine, et que la rivalité des banques laisse malheureusement se propager. »⁷ L'ambiance patriotique ou revancharde du moment contribue à accentuer cette psychose quand l'origine de plusieurs mouvements de rumeur est attribué à un « complot de l'étranger ».

Alors même que des mouvements spéculatifs surgissent contre le franc en 1922-1923 – venus de cercles financiers germaniques –, la thèse de ce « complot » trouve aisément ses défenseurs dans des articles de presse, ce qui débouche même, en février 1922, sur des poursuites judiciaires, une enquête et l'expulsion de deux banquiers étrangers⁸. « La campagne contre les banques et la finance germanophile »⁹; « Les fausses nouvelles en Bourse. La campagne et menée de l'étranger : Berlin ou Moscou? »¹⁰ : tels sont les titres d'articles reflétant la perception d'une crise du monde de l'épargne et des déposants et cherchant des boucs émissaires loin des causes réelles de ce malaise, les tensions de la liquidité de certaines banques.

L'on reprend l'idée, présentée par Klotz à la tribune du Sénat en mai 1919, que trop d'intermédiaires de la Bourse, essentiellement parmi les maisons qui animent la Coulisse (ou le Hors-Cote) ou parmi leurs commanditaires, sont en fait des étrangers naturalisés Français : « Autant parmi les intermédiaires et courtiers du marché des valeurs que dans certains établissements de la Haute Banque et maisons de moindre envergure, il y a trop souvent une mentalité germanophile qui provient d'un personnel d'Allemands naturalisés, dont le loyalisme est sujet à caution, d'étrangers douteux dont le pont de vue est trop éloigné de l'intérêt français. »¹¹ Le monde des déposants devient donc épidermique et le phénomène de ruée, qui avait disparu de France depuis la crise de la Société générale en mai-juin 1914, resurgit une bonne demi-douzaine d'années plus tard.

B. La perte de crédit de banques récemment développées

La vigilance des clients s'exerce en fait à bon escient envers des banques qui ont connu une croissance rapide et qui, pour attirer des comptes, ont proposé des conditions intéressantes ; on les soupçonne parfois d'avoir accordé des crédits de façon trop libérale, d'avoir été trop « ardents ». La BNC subit par exemple quelques attaques localisées, comme en Normandie en 1922, où « cet établissement s'est senti, sur la place, au commencement de l'année, des bruits défavorables qui ont couru alors sur son compte : 8 millions de dépôts ont été retirés. Ils sont revenus pour la plupart »¹².

a. Des vagues de méfiance contenues

Le développement soutenu de la Banque privée provoque les mêmes effets que pour la BNC ; elle est secouée par une crise qui n'obtient pas de grand retentissement national car, comme nous le verrons, les autorités monétaires savent agir avec doigté pour éviter le krach. Mais la lourdeur de ses engagements suscite des inquiétudes en octobre-novembre 1923, et une ruée se produit sur ses dépôts, plus diffus que soudain, mais ample ; la maison est presque emportée par cet affaissement et sauvée de justesse. Il faut de longs mois pour que sa situation se stabilise quelque peu : « La confiance, très ébranlée en province l'année dernière, revient peu à peu ; les comptes de dépôts sont en progression. »¹³ « Le crédit de la Banque privée a été rétabli, la confiance de sa clientèle est revenue, et l'on a évité la chute d'un important établissement. »¹⁴

De même, les banques lorraines qui se retrouvent prises dans des créances gelées entament leur capital de confiance : « Les banques ont subi le contrecoup de la crise de confiance du public. Le bilan de la Société nancéienne marque une réduction des dépôts de 35 millions de francs et une augmentation des avances de 34 millions, soit une réduction de 69 millions des disponibilités. »¹⁵ Parallèlement, la Banque du Rhin voit ses dépôts s'effriter de 110 à 96 millions de francs en 1924 et, désormais, « toute sa politique consistait à reconstituer les disponibilités de la banque »¹⁶. Enfin, la Banque d'Alsace-Lorraine est elle aussi ébranlée, à deux reprises : vers 1922-1924, elle est « assez discutée à la suite de la crise de 1921 »¹⁷, puis en 1926-1927 car, « à la suite du congédiement de deux des principaux dirigeants et des projets de réorganisation et d'augmentation du capital, les comptes créditeurs ont diminué »¹⁸, d'environ 65 millions de francs.

De mauvaises affaires effectuées par la succursale de Paris, mal contrôlée, et des conflits internes au sein de la direction entraînent le renvoi du sous-directeur Peyrussan, puis son rappel au bout de quelques mois après le renvoi du directeur général lui-même, Stéphan, en septembre : ces avatars sapent le « crédit » de la maison, d'où un vif malaise et une ruée sur une somme dont l'évaluation varie entre 100 et 340 millions de francs en septembre-novembre 1927, avant la réorganisation financière sous l'égide de la Banque Bauer & Marchal. La situation est alors apparemment assainie : « Le président du conseil de surveillance a réfuté les insinuations malveillantes et la campagne de dénigrement dont la

banque est l'objet. Il a déclaré que les pertes éventuelles étaient couvertes à la suite de cession de créances et d'entente avec la Banque privée et la Banque du Rhin. »¹⁹

b. La crise de confiance des déposants de la BGN

Dans les contrées nordistes, c'est la chute de la banque Petyt, de Dunkerque, qui déclenche une contagion de défiance, dont pâtit en priorité la BGN qui, comme la BNC, la Banque du Rhin ou la Banque d'Alsace-Lorraine, souffre de sa jeunesse : toutes paraissent encore fragiles, leur direction mal assurée, leur assise encore incertaine, et, surtout, l'on ne sait comment ces firmes récentes peuvent affronter une crise grave, alors que les grands établissements de crédit ont déjà lutté, avec réussite, contre de multiples assauts conjoncturels. La réalité confirme d'ailleurs cette perception car la BGN porte en 1921-1926 des engagements lourds qu'elle met longtemps à alléger ; des erreurs de gestion ont été commises ; des investissements s'avèrent excessifs, et elle doit fermer en 1925 une trentaine de bureaux auxiliaires qui ne font pas de bénéfices et élarger sa clientèle « des petits comptes ne donnant aucun bénéfice d'intérêts ou de commissions et chargeant inutilement les frais généraux »²⁰.

« L'incertitude matérielle et morale [...], l'état de nervosité de l'opinion et la défaillance de quelques maisons régionales ont fait naître, à notre égard, au début de l'exercice, une certaine suspicion injustifiée qui s'est matérialisée, pendant quelques semaines, par d'importants retraits de fonds. Grâce à nos larges disponibilités, nous avons fait face avec aisance à une situation qui aurait pu être ardue. La confiance des défaillants n'a pas tardé à nous revenir. »²¹ Entre-temps, la banque a vécu une crise grave, surtout en avril-mai 1926, « au cours de laquelle il a été retiré plus de 300 millions de dépôts »²² : les dépôts à terme de la banque ont décliné de 21 % entre mars et juillet 1926 ; les dépôts à vue ont été entaillés de 39 % entre mars et mai et, grâce à une remontée, le recul n'est plus que de 29 % de mars à juillet, celui de l'ensemble des dépôts en francs se chiffrant à 28 %. Par chance, la maison reçoit des dépôts en devises, qui, en fait, proviennent de la Banque belge pour l'étranger, filiale de la Société générale de Belgique, l'un des deux actionnaires clés de la BGN.

Évolution des dépôts de la BGN pendant la crise de confiance de 1926 (en millions de francs)²³

	niveau d'origine		
	29 mars	11 mai	12 juillet
Dépôts à terme	145,2		114,3
		minima	
Dépôts à vue	669,4	411,2	475,6
Total des dépôts en francs	814,6		589,9
Dépôts en devises	41,3	57,5	118,5
Total des dépôts	855,9	596,7	708,4

L'agence de Calais de la BGN est ainsi frappée violemment en 1926 par une ruée : « La crise du printemps dernier a provoqué à Calais des remboursements à la cadence d'un million par jour pendant plus d'une semaine. La situation s'est peu à peu rétablie ; les clients qui avaient déserté les guichets y sont revenus pour la plupart. »²⁴ C'est pourquoi « l'agence s'est bien relevée de la crise qui l'avait durement secouée en 1926 à la suite de la faillite de la banque Petyt et de Leman, de Belgique »²⁵ (à Tournai). D'autre part, la banque est victime des effets des « défaillances de plusieurs banques belges avec lesquelles on a prétendu que la BGN était intéressée, prétexte perfidement exploité par la concurrence »²⁶. Finalement, « la rapidité avec laquelle la BGN, assaillie à la suite de la chute de la banque Petyt, est venue à bout d'un *rush* qui en aurait anéanti de moins vigoureuses, et la tranquillité avec laquelle les autres ont regardé passer l'orage, ont démontré la solidité de leur armature et la prudence de leur gestion »²⁷, il est vrai, pour la BGN, durcie dès 1924-1925, avant même la crise de 1926, ce qui lui a certainement permis de mieux résister à la tourmente.

« Sa situation ne justifie en aucun point les attaques dont elle a été l'objet, ni la méfiance répandue dans le public tant, croit-on, par les insinuations de concurrents que par l'animosité des agents licenciés l'an dernier et aussi par les commentaires imprécis et malavisés de la presse. »²⁸ Il faut de longs mois pour que la situation se stabilise et que la banque récupère son « crédit » : « Les dépôts à vue et à terme n'ont pas encore retrouvé les niveaux obtenus avant la crise d'avril-mai 1926 ; il s'en manque d'environ 122 millions. Cependant, la BGN paraît avoir retrouvé la faveur de sa clientèle »²⁹, ce qui n'est pas le cas de sa consœur nordiste, la Banque régionale du Nord. En effet, cette petite maison de Roubaix endure en 1924-1925 une crise à son échelle, avec de légères pertes de dépôts et surtout une érosion de son « crédit » en raison d'une grave crise de liquidité provoquée par une croissance trop rapide de ses prêts.

C. La crise de confiance et de croissance de plusieurs maisons provinciales trop hardies

Les années 1922-1927 sont marquées par la révélation de la situation en porte-à-faux dans laquelle se trouvent plusieurs établissements provinciaux : une onde de défiance traverse alors le monde des déposants, sans qu'elle se transforme néanmoins en lame de fond débouchant sur un krach. De telles ondes parcourent la province ; le Sud-Est en est traversé, car la Banque régionale du Centre et la Banque de la vallée du Rhône sont atteintes de façon inopinée ; pour la première, la retraite de son fondateur inquiète la clientèle, qui y discerne la confirmation d'une situation alourdie : « Le changement de personnes a causé une sensation passagère »³⁰. Pour la seconde, « l'annonce inexacte de la suspension de ses paiements, parue en février 1922 dans *Le Petit Dauphinois*, lui a causé un préjudice sérieux [...]. Si la clientèle commerciale lui est restée fidèle, les déposants sont

devenus plus circonspects [...]. La crise a été surmontée sans réelle difficulté grâce à de nombreux appuis » et « l'alerte subie par la Banque de la vallée du Rhône paraît avoir incité ses dirigeants à plus de prudence »³¹. En fait, ces deux événements mineurs confirment tout simplement que l'ambiance, plutôt électrique, est à la vigilance chez beaucoup de clients qui s'interrogent sur le degré d'immobilisation des disponibilités des banques et sur leur liquidité.

L'Ouest atlantique subit plusieurs crises localisées mais intenses qui entaillent le « crédit » de certains établissements. À Angers, le Crédit de l'Ouest est une « banque régionale qui a été très éprouvée, dans ses comptes débiteurs, son portefeuille-titres et ses participations, par la déconfiture de son ancien administrateur, Bessonneau, député » jusqu'en 1924 et surtout grand industriel de la ville, à la tête d'une grosse usine de filature de jute. Une « réorganisation [est] devenue nécessaire du fait des pertes subies et des nombreux retraits de dépôts survenus tant après le krach Bessonneau qu'après la faillite de la banque Massiot »³². Le Crédit de l'Ouest doit rembourser 28 millions de francs de dépôts entre le 15 février et le 7 mars 1921, soit un tiers de ses 85 millions de dépôts, mais, grâce à l'intervention de la Banque de France et à des « mesures de sauvetage », « il semble pour le moment hors d'inquiétude. Les retraits de dépôts et les remboursements de comptes créditeurs se sont arrêtés »³³ : il a « réussi à restaurer la confiance de sa clientèle et [à] doubler sans trop de difficulté le 31 décembre 1921 »³⁴.

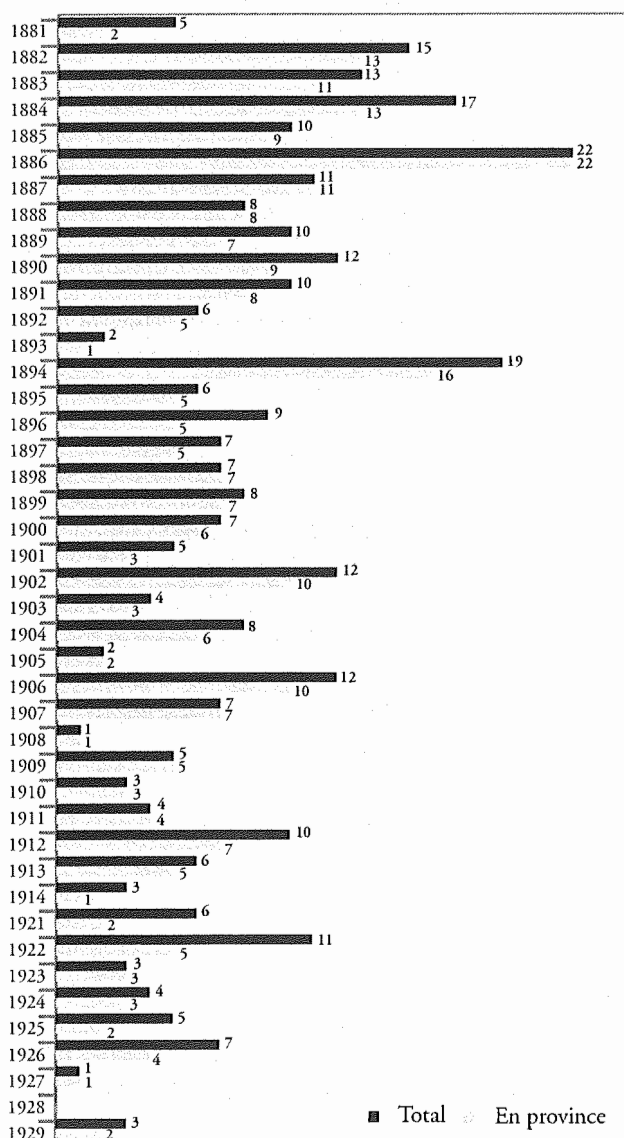
Plus au nord et plus tard, le Comptoir d'escompte de l'Ouest est agité par la chute de quelques débiteurs importants : une mini-ruée sape la maison, qui perd 14 % de ses dépôts entre juin 1923 et juin 1924 (de 46,5 à 40 millions de francs) ; le monde des déposants devient fébrile dans l'Ouest normand et la banque Gilbert subit le contre-coup des tensions de sa consœur. Il faut attendre deux ans pour que la sérénité revienne et que « la banque Leherpeur recommence à jouir d'un excellent crédit »³⁵. Sur plusieurs places enfin, les soubresauts vécus par leurs comptes débiteurs détériorent le bilan de certaines banques, comme le Crédit havrais, le Crédit nantais, Charpentier, mais il ne semble pas que des ruées se soient déclenchées parmi leurs clients.

D. Les effets des crises de confiance des années vingt sur les structures bancaires

Nombre de mesures de réorganisation et d'assainissement sont prises dans tous ces établissements en difficulté : aussi sont-ils presque tous sauvés. L'objectif est de colmater les brèches du bilan – surtout les trous creusés dans l'actif, avec des créances irrécouvrables ou immobilisées – afin d'enrayer l'érosion des dépôts. Le remodelage de la Banque de Bretagne en 1924-1925 est ainsi destiné tout autant à « consolider les dépôts à vue »³⁶ qu'à purger les comptes débiteurs. La guérison permet à la majorité des firmes atteintes en 1921-1926 d'achever les années vingt avec vigueur.

a. La chute de banques

Par contre, plusieurs banques sont balayées par ces bouffées de défiance ; certes, le nombre des victimes reste modeste : trente-six établissements disparaissent entre 1921 et 1926, avec deux pointes en 1922 (onze) et 1925-1926 (douze). À Marseille, la Banque de Marseille, toute petite avec 8 millions de francs de dépôts, est asphyxiée par une crise de liquidité étalée sur les deux années 1926-1927 : elle ferme ses portes le



La fermeture des banques
entre 1881 et 1929
(d'après la Banque
de France)

17 août 1926 et fait faillite le 6 octobre, en ébranlant quelque peu l'ensemble de la place. Mais des firmes dotées de plus de notoriété locale sinon d'envergure s'effondrent sur certaines places, comme la Caisse commerciale de Dieppe-Graverend, Métivier & Cie, qui meurt en janvier-mars 1921. Plus tard, la modeste banque Massiot, à Nantes, portée en avant par le dynamisme de son fondateur et animateur, « s'était développée trop vite et s'est trouvée depuis deux années environ aux prises avec de sérieuses difficultés, par suite de participations industrielles hors de proportion avec ses ressources et surtout en raison des immobilisations très importantes qu'elle avait consenties en faveur de la banque Charles Noël, à Paris, dont M. Massiot était administrateur. Depuis septembre dernier, la crise était devenue aiguë, la confiance du public était atteinte et la trésorerie sérieusement compromise »³⁷ : elle suspend ses paiements le 5 février 1924.

Plus grave est la chute de deux maisons réputées dans leur contrée car elle déclenche un mouvement d'inquiétude général au sein de leur communauté bancaire provinciale. Un premier drame se noue à Charleville où le Comptoir des Ardennes-Claude-Lafontaine-Prévost tombe victime d'une ruée de ses déposants, tout d'abord inquiets des pertes subies par la succursale parisienne de la banque. « À la suite d'une campagne de presse, un certain nombre de déposants ont pris peur et ont retiré leurs fonds »³⁸ : 5 millions de francs sont retirés en juin 1921, 7 millions en juillet, soit 17 % des 70 millions de francs de dépôts. Certes, « le mouvement paraît aujourd'hui très ralenti. La confiance des grandes firmes n'a pas été ébranlée, les gros comptes n'ont subi que des fluctuations normales »³⁹. Mais la situation financière est tellement détériorée que les disponibilités s'épuisent, une nouvelle crise de confiance surgit « à laquelle contribue une campagne déplorable et d'origine suspecte »⁴⁰ : les retraits de dépôts s'accroissent en janvier 1922, « l'émotion se propage »⁴¹. « La maison Claude-Lafontaine-Prévost se trouve dans une situation intenable. Les retraits de dépôts ont enlevé toutes les disponibilités »⁴². Puis « les retraits se précipitèrent le 7 chez Claude-Lafontaine-Prévost, et ce fut avec la plus grande difficulté que l'on put régler les mandats délivrés par eux dans la journée »⁴³ : 8,5 millions de francs sont retirés dans cette seule journée du 7 février⁴⁴, soit le dixième des dépôts alors en stock, d'où la fermeture des guichets le 8 février 1922, qui « a produit une sensation considérable » ; l'effondrement d'une banque aussi réputée et dotée d'une implantation aussi bonne dans les milieux industriels d'un riche bassin d'argent constitue une surprise.

Deux ans plus tard, le déclin de la banque Petyt, à Dunkerque, scelle le destin d'une maison familiale aspirant à acquérir une certaine stature. Après avoir subi quelques déboires sur des crédits aventureux en 1921-1922 et vécu une « crise intérieure restée ignorée du public »⁴⁵, ses difficultés financières s'étant aggravées, sa direction louvoie sans discernement : « L'indécision, sinon l'aveuglement, l'a conduite à atermoyer et à garder le chimérique espoir d'un redressement acquis par ses propres moyens ». Si, en mai 1925, d'après la Banque de France, « son crédit n'a pas subi la moindre atteinte »⁴⁶, dès avril 1926, « la perte de confiance finale », un moment enrayée par des apports de

fonds par le conseil d'administration et la Banque de France, débouche sur « la fermeture des guichets le 29 avril, le dépôt de bilan le 3 mai », puis la faillite d'une maison descendant d'une firme créée en 1849, dont les dépôts avaient doublé de 52 millions de francs en 1921 à 104 millions de francs en 1924.

b. Une première accélération de la concentration bancaire ?

Les mécanismes du libéralisme se sont donc enclenchés : des banques sont tombées qui, pour la majorité, étaient des firmes modestes, mais deux d'entre elles étaient des banques départementales d'envergure. La France des années vingt s'inscrit donc dans la continuité de la France du XIX^e siècle, celle des ruées, voire des « émotions populaires », le mot émotion revenant plusieurs fois dans les témoignages, comme à Dunkerque, où « la place n'est pas remise de l'émotion provoquée par la déconfiture de la banque Petyt »⁴⁷. Le paradoxe est que ce sont des clients appartenant essentiellement aux classes bourgeoises aisées, que l'on imaginerait posées et réfléchies, moins sujettes au jeu des rumeurs, qui se montrent ainsi sensibles à des poussées d'inquiétude. Mais leur niveau social même leur facilite l'accès à des informations sur les établissements fragiles, sur leurs engagements ; après tout, dans une grosse ville de province, les réseaux de sociabilité bourgeoise permettent très vite l'obtention des faits élémentaires sur telle ou telle firme, tel ou tel dirigeant. D'autre part, ces clients aisés sont précisément placés au cœur du *maelström* éventuel puisque leur avoir en banque peut se chiffrer à un montant élevé, ce qui les incite immédiatement à souhaiter le préserver.

La menace de telles crises de confiance s'avère également un élément même de l'économie bancaire libérale. Tout d'abord, elle renforce le jeu concurrentiel puisque des clients, qu'ils soient des particuliers ou des entreprises, entretiennent alors un va-et-vient de leur argent entre différentes banques, de celles qui sont menacées à celles jugées solides, ou entre les banques et les caisses d'épargne. Une telle menace constitue en soi un instrument utile au bon fonctionnement du système bancaire ; faute de ratios officiels et d'autorités capables de les faire respecter, c'est elle qui sert de stimulant pour contraindre les établissements à améliorer leur liquidité, comme cela apparaît à la Banque de Mulhouse : « Pour ce qui concerne notre banque, nous n'avons jusqu'à présent rien senti en tant que méfiance et retraits de fonds. Quoi qu'il en soit, nous avons plus que jamais porté notre plus grand soin à notre service de trésorerie ; rien qu'à Paris, nous avons actuellement une centaine de millions de disponibilités. »⁴⁸ L'apparition d'une crise de confiance sert de signal d'alarme pour la communauté bancaire, appelée par ce plébiscite des déposants – qui « votent avec leurs pieds », pour reprendre une expression appliquée jusqu'alors aux ouvriers démissionnant d'une société – à une meilleure gestion des risques, à resserrer les crédits, à assainir l'actif.

Cette épée de Damoclès est l'ultime instrument de contrôle du système bancaire. Le danger d'une telle arme est néanmoins double : elle peut condamner des établissements qui ont déjà entamé leur redressement et briser ainsi un processus de guérison susceptible

d'éviter toute crise ; elle peut déclencher un phénomène de contagion qui peut affaiblir l'ensemble d'une place, si la méfiance des déposants s'étend à toutes les banques, et ainsi dériver vers un krach. Utile mais dangereuse, telle apparaît cette arme à double tranchant. Dans la logique du darwinisme libéral, l'on peut prétendre enfin que ces crises de confiance ont purgé le système bancaire d'éléments malsains, ce qui a permis de renforcer les établissements solides, qui ont pu récupérer la clientèle des firmes défunctes, comme à Charleville : « C'est la Société nancéienne, dont l'esprit s'éloigne le moins des formules de la "banque locale" et dont la direction s'est montrée particulièrement souple et avisée, qui a recueilli la majeure partie de la clientèle de Claude-Lafontaine-Prévost. Les sociétés parisiennes, le Crédit lyonnais en tête, ont également profité de la disparition de leur redoutable confrère. »⁴⁹ Dans l'immédiat, les aspects positifs des crises de confiance l'emportent sur les aspects négatifs, car la contagion a été vite enrayée parce que, tout simplement, les crises n'ont balayé qu'un tout petit nombre de banques, dont la dimension restait fort locale (Petyt, Claude-Lafontaine-Prévost, notamment), et que les autres établissements menacés ont pu rétablir leur « crédit » et interrompre ainsi leur glissement vers le krach.

Au-delà de ces disparitions, les effets secondaires de ces bouffées de crise de confiance des années vingt s'expriment par un léger mouvement de concentration bancaire, mais il reste plutôt diffus car c'est plus par des prises de participation et des accords de parainage et de financement que par des fusions que se résout la crise de plusieurs établissements. Comme Massiot à Nantes, la banque Petyt, de Dunkerque, a été rayée de la carte, sans être reprise par un consœur, car Scalbert finit par rejeter cette solution. À Charleville, Claude-Lafontaine-Prévost laisse la place à un nouvel établissement, la Banque régionale des Ardennes, qui se cantonne dans la banque locale sans plus d'ambitions de croissance ni à Paris ni dans la région – les actifs à Paris et sur d'autres places étant cédés soit à une nouvelle banque parisienne soit à la Société nancéienne.

Les conséquences essentielles sont donc plutôt à trouver dans plusieurs régions où des banques en difficulté ont été épaulées par le CIC : la première étape de l'extension de sa confédération s'explique en particulier par l'intervention de cette banque parisienne à la rescousse de banques provinciales soumises à une crise de confiance – bien que la majorité des firmes dans lesquelles il est intervenu n'aient pas été soumises à de telles bouffées de défiance et aient seulement recouru à lui pour assainir la situation de leurs comptes débiteurs et non pour enrayer la fuite des comptes créditeurs. C'est ainsi qu'il permet au Crédit de l'Ouest et au Crédit nantais de consolider la restauration de la confiance de leurs déposants. Outre l'appui financier – pour une réduction de capital qui éponge des pertes et pour la souscription de l'augmentation de capital simultanée qui octroie finalement au CIC 20 % du capital du Crédit de l'Ouest –, le CIC se montre habile dans la reconstruction du « crédit » de la maison : la simple entrée de l'un de ses représentants au Conseil notifie à l'opinion publique locale l'engagement implicite d'une banque parisienne prestigieuse car ancienne, « classique » et réputée

(très ou trop) prudente : « Nous sommes certains de trouver auprès du grand établissement qui deviendra alors notre principal actionnaire le concours d'une expérience qui a fait ses preuves. »⁵⁰ Le Parisien Guérin de Vaux devient administrateur et président du Crédit de l'Ouest, et deux vice-présidents sont introduits, avec un industriel président de la chambre de commerce de Saint-Nazaire, Brichaux, et le vice-président de la chambre de commerce de Nantes, G. Lory, un ancien agent de change : « La situation de cette maison se trouve très heureusement consolidée grâce à l'appui tant matériel que moral prêté par le CIC »⁵¹ en décembre 1924-janvier 1925.

Parallèlement, celui-ci épaula le Crédit nantais, qui éprouve quelques bouffées de défiance sur sa place quand quelques débiteurs sont confrontés à un destin incertain ; ainsi, la Société nantaise de fonderies & de constructions mécaniques dépose son bilan, alors que son président, Jean Babin-Chevaye, notable local (sénateur, ancien président du Tribunal de commerce, membre de la Chambre de commerce) est le président de la banque, qu'il contraint à une immobilisation de 1,367 million de francs. « La nouvelle direction s'étant trouvée en face de difficultés sérieuses du fait de certains découverts trop largement consentis, un appui à la fois moral et matériel lui a été fourni très aisément par le CIC, qui se trouve représenté au conseil d'administration par deux de ses administrateurs [Joseph Deschamp, Jacques Guérin de Vaux], où sont entrées également de hautes personnalités locales, telles que Maurice Amieux [conservateur réputé] et Émile Brissonneau [président de la firme de constructions mécaniques Brissonneau & Lotz], administrateur de la succursale de la Banque de France »⁵². Un nouveau président est promu, avec Gustave Guillemet, agent de change honoraire, administrateur des Chargeurs de l'Ouest, apparemment une personnalité éminente et honorable, en tout cas rassurante. « Grâce à cette opération de consolidation rapidement et intelligemment réalisée, l'avenir du Crédit nantais paraît largement assuré et la situation sur la place et dans la région définitivement assurée »⁵³. La banque parisienne souscrit en juillet 1924 à une augmentation de capital de 20 à 30 millions de francs – dont la moitié versée –, soit un apport d'argent frais de 5 millions de francs et la détention d'un tiers du capital de ce qui devient sa nouvelle filiale, tandis que 2 millions sont prélevés sur les 6 millions de francs de bénéfices bruts de l'exercice 1924 pour l'amortissement de créances douteuses. La crise de confiance est enrayée avant même de se transformer en ruée grâce à cet appui de l'établissement parisien : « Nous avons pu déjà nous rendre compte des avantages que retire notre société d'une participation avec cet important établissement, participation qui donne une suite effective aux excellentes relations qu'il a eues depuis si longtemps avec le Crédit nantais »⁵⁴.

Semblablement, la Banque Bauer & Marchal profite des soubresauts supportés par certaines banques provinciales pour y prendre pied : elle contribue au sauvetage de la Banque privée en lui insufflant le « crédit » et l'argent nécessaires en octobre-novembre 1923 : « La confiance, très ébranlée en province l'année dernière, revient peu à peu ; les comptes de dépôts sont en progression, et la situation semble pouvoir être

envisagée avec d'autant moins de crainte que le groupe intéressé surveille attentivement les opérations et que la direction se montre à la fois active et prudente. »⁵⁵ La Banque privée peut ainsi traverser la crise générale de confiance des étés 1925 et 1926 sans plus de dommages. L'entrée ultérieure de la Banque Bauer & Marchal dans la Banque d'Alsace-Lorraine est également le fruit de cette agitation des déposants. De même, à Roubaix, la petite Banque régionale du Nord, qui avait pâti de la crise de confiance de juillet 1926, est épaulée en juin-juillet 1927 par le Crédit du Nord, qui lui fournit sa caution morale et deux administrateurs, ce qui permet à cet établissement local de préserver son existence.

Les crises des années vingt (surtout en 1922 et en 1925-1926) n'ont pas bouleversé le paysage bancaire. Elles servent plutôt de révélateur du fonctionnement de l'économie bancaire libérale, soumise à une sorte de « démocratie des déposants ». La concentration a pu tirer parti de l'élimination de certains établissements, comme à Dunkerque, mais, dans l'ensemble, l'intervention toute en finesse de la Banque Bauer & Marchal et surtout du CIC a contribué à préserver le mouvement de desserrement concurrentiel : plusieurs banques provinciales sont en effet sauvegardées, ce qui maintient la pluralité des intervenants sur chaque place, ainsi largement ouverte encore à la compétition.

2. Crise de confiance et krach bancaire en 1930-1935 : des vertus du libéralisme darwinien ?

Les années 1927-1929 constituent une période sereine pour l'histoire bancaire puisque nous avons repéré une seule « émotion », concernant le Comptoir d'escompte de la Sarthe⁵⁶ et l'apparition d'une brèche dans l'édifice du Comptoir d'escompte de Rouen en 1929, vite colmatée avec le concours du CIC. Par contre, les seuls mois de novembre et décembre 1930 voient tomber une vingtaine de banques dont onze doivent se résigner à une « suspension de paiements », c'est-à-dire fermer leurs caisses car elles ne peuvent plus rembourser leurs déposants. La crise de confiance atteint en 1930-1931 une acuité qui explique une véritable krach.

A. Paniques et ruées

Comme pendant la Grande Peur de 1789, analysée par G. Lefebvre, de véritables « paniques » sont alimentées par des rumeurs et s'enclenchent les unes et les autres pour susciter la fièvre des déposants et une série de « ruées » (francisation du terme *run*). Deux « crises de crédit » se succèdent, la première entre octobre 1930 et janvier 1931, la seconde en septembre-octobre 1931, avant une rémission qui est suivie d'une ultime secousse en 1932.

a. L'impensable banalisé

La chute de la banque Adam déclenche le mécanisme de la défiance à l'automne 1930. Un mouvement de panique surgit immédiatement dans les contrées nordistes où l'opinion découvre avec stupeur qu'une maison apparemment aussi bien assise, fort ancienne et réputée comme Adam peut s'effondrer, ce qui l'incite à penser que d'autres établissements tout aussi prestigieux peuvent eux aussi recéler des faiblesses graves. Le point essentiel est l'ébranlement de certitudes jusqu'alors incontestées puisqu'aucun déposant n'aurait osé envisager, même au plus fort des soubresauts des années vingt, que soit entachée la réputation de pérennité de certaines maisons installées sur la place depuis des générations. Autant la BNC, la Banque d'Alsace-Lorraine ou la Banque privée ont pu, dans les années vingt, paraître vaciller parce que leurs racines ont semblé peu profondes, autant il semble purement impossible que des sociétés remontant aux années 1840-1870 puissent être menacées.

Par contre, quand ces certitudes sont enfoncées, quand l'impensable se réalise et se banalise même, avec une succession de défaillances parmi des banques renommées, une brèche est ouverte dans la sérénité de l'opinion publique. Malgré les limites d'une presse souvent guidée par certains intérêts financiers, bien que les grands établissements de crédit aient pu en profiter pour acheter des articles insistant sur les faiblesses des banques provinciales, le monde des épargnants parvient à se persuader de l'inimaginable au fur et à mesure qu'il découvre les nouvelles concernant certaines banques, soit en lisant le journal, soit en consultant les dépêches dans les agences bancaires ou dans certains kiosques d'informations. Cette rupture psychologique est déterminante, d'autant plus que la chute d'Adam se produit alors que l'été 1930 a permis d'atteindre encore des sommets dans l'expansion de la production ; le choc est donc double : il martèle le retournement conjoncturel dont on pensait, en se gaussant même des États-Unis, que la France serait exempte encore longtemps ; il secoue les certitudes des déposants, désormais ouverts à toute bouffée d'inquiétude. Même une maison remontant au XVIII^e siècle, comme Courtois, à Toulouse, subit des « retraits massifs fin 1930 ».

b. La contagion de la méfiance

Cet ébranlement facilite la diffusion de rumeurs sur le sort qui attendrait certaines banques. Le temps de la contagion est venu, marqué par la circulation de fausses nouvelles, dont il est délicat de reconstituer le circuit : des banquiers diffusent de bonne foi des informations controuvées à leurs clients pour leur éviter de mauvaises affaires, d'autres répandent sciemment des calomnies ; des fournisseurs ou des représentants de commerce livrent leur version de l'évolution des firmes qu'ils fréquentent et de leurs banquiers.

Ainsi, à Blois, « de nouveaux bruits pessimistes paraissant avoir leur origine chez la Banque de Paris, la Banque régionale de l'Ouest vient de supporter 8 à 10 millions

de retraits dans la dernière quinzaine »⁵⁷ : « Le 29 septembre, un gros client de la Banque pour l'alimentation, filiale de la Banque de Paris [Paribas], a téléphoné à M. Martineau, gros épicier de Blois et client de la Banque régionale de l'Ouest, pour lui dire : "J'apprends que le CIC est engagé dans la banque Chapuis, qui saute, qu'il en a plein les bras avec ses filiales, qu'il va déposer son bilan et entraîner la Banque régionale de l'Ouest dans sa chute." Le 5 octobre, nouvel incident : la Banque de France à Blois apprenait qu'un client de la Banque régionale de l'Ouest avait reçu de la Banque pour l'alimentation [active dans une région où l'agro-alimentaire est la principale industrie] un coup de téléphone reproduisant les déclarations pessimistes faites à M. Martineau. »⁵⁸

Dans le Nord, le Crédit du Nord dénonce les pratiques bizarres de certains milieux qui propagent des rumeurs : « Ces tendances du public furent vigoureusement exploitées par une campagne de dénigrement très violente qui n'hésita pas à s'attaquer aux banques les plus saines, visant particulièrement certaines d'entre elles, parisiennes ou régionales. Sans doute, le public, inquiet du progrès de la crise, impressionné par certaines défaillances isolées mais retentissantes, préoccupé des difficultés d'ordre international, offrait-il facilement prise aux manœuvres de certains fauteurs de troubles, intéressés, pour des causes diverses, politiques ou autres, à provoquer dans notre pays une véritable panique financière. Mais, surtout, cette campagne insidieuse était habilement menée, se propageant par des moyens perfectionnés, tels que les coups de téléphone anonymes aux clients des banques, les faux ordres de Bourse télégraphiques, etc. »⁵⁹

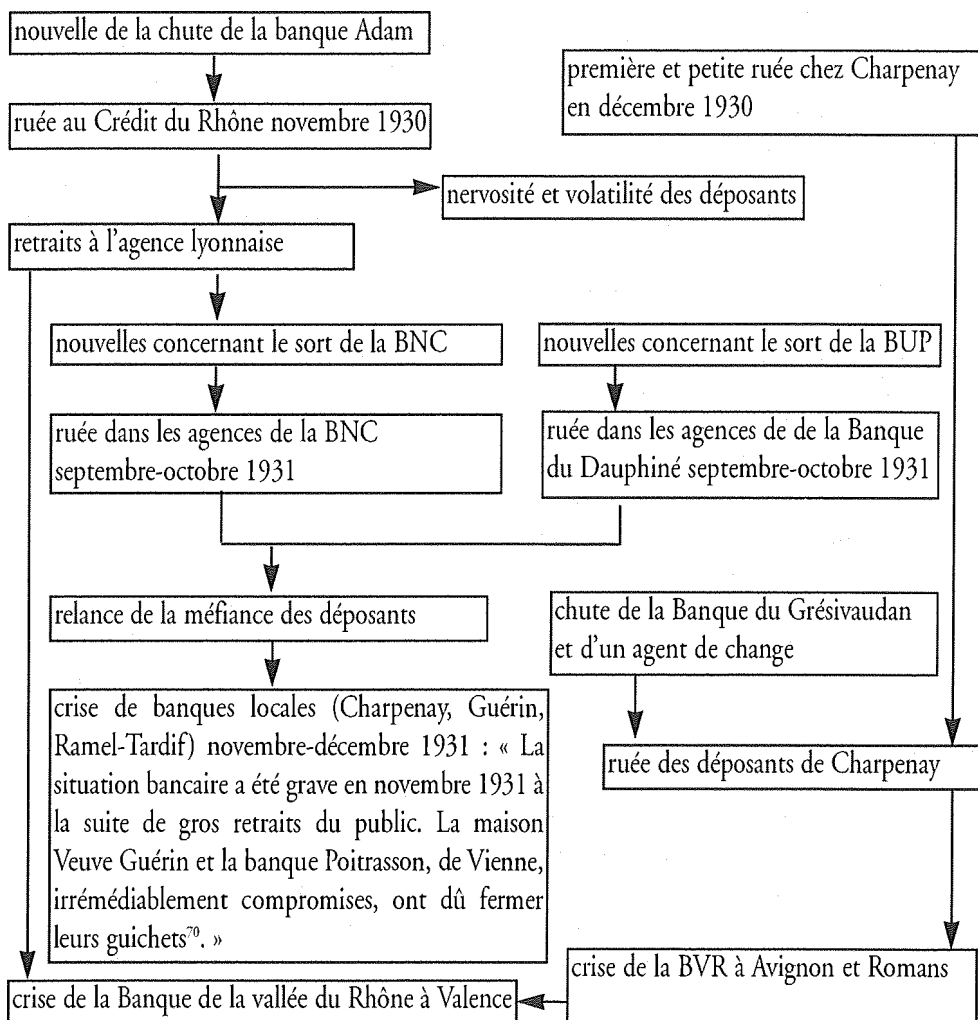
Cette sensibilité aux rumeurs, avivée par la chute d'Adam, explique par exemple, dans les contrées nordistes, « la nervosité qui s'est manifestée depuis quelques semaines dans la clientèle des banques et dans celle du Crédit du Nord en particulier », victime d'un début de ruée marqué par « les mouvements qui ont continué à s'opérer dans la clientèle jusqu'au 20 courant »⁶⁰, alors que le compte de la banque Adam est créditeur sur ses livres. Une crise de confiance locale éclate, vécue comme un drame par les banquiers, qui guettent l'éclosion de la contagion comme on peut tenter de déceler le début d'une épidémie : « Je demande à M. Roth Le Gentil, en fin de journée, si la banque Dupont a eu, ces derniers jours, des retraits importants. Il me répond que les retraits n'ont rien eu d'inquiétant. Toutefois, il m'indique que les retraits effectués hier 6 [novembre 1930] et aujourd'hui 7, et ceux prévus pour demain 8, atteindront 11 millions de francs. »⁶¹ « La fermeture des guichets de la banque Adam [...] a eu sur la place de Lille de très sévères répercussions. Les bruits tendancieux qui ont circulé à ce moment sur la solidité de plusieurs maisons de banque ont provoqué un véritable affolement parmi les déposants de divers établissements régionaux, du Crédit du Nord en particulier [...], assaillis de demandes massives à leur Siège et dans leurs agences. »⁶²

Dans l'Est, à Strasbourg, en janvier-mars 1931, « un sentiment de défiance générale envers les banques s'empara du public, lorsque le bruit se répandit que les pertes [de la Banque d'Alsace-Lorraine] étaient de l'ordre de 450 millions. Les retraits de fonds s'étendirent à toutes les caisses et quatre maisons durent fermer successivement leurs guichets. »⁶³ La Banque de Strasbourg est frappée elle aussi : 55 millions de francs de dépôts la quittent en janvier-février 1931, soit 29 % de ses comptes créditeurs de décembre 1930 ; puis, après une période de rémission, « la Banque de Strasbourg a traversé en fin d'année une période critique ; les retraits atteignaient une moyenne mensuelle de 14 millions de francs, pour un capital de 30 millions »⁶⁴ : de 192 millions en décembre 1930, les comptes créditeurs s'effondrent de moitié, à 96 millions en décembre 1932.

En région lyonnaise et grenobloise, tout commence dès l'automne 1930, quand « le Crédit du Rhône a dû fermer ses guichets du 5 au 18 novembre 1930 à la suite de la chute de la banque Adam », son parrain, et ses dépôts ont chuté de 52 à 28 millions de francs. « La situation bancaire n'a jamais paru aussi grave. À la défaillance d'une clientèle débitrice [...] s'ajoute la méfiance des déposants. La BNC, la Banque du Dauphiné ont été particulièrement visées pendant le mois d'octobre. La fermeture le 3 novembre de la banque Veuve Guérin à Lyon, des banques Charpenay à Grenoble et Ramel-Tardif à Saint-Étienne ont rallumé la panique, apaisée depuis, semble-t-il. Au cours d'octobre-novembre, les retraits de dépôts connus pour cinq établissements atteignent environ 86 millions, et 110 millions pour la BNC. »⁶⁵ La Banque du Dauphiné « a subi le contrecoup des épreuves de la BUP [son correspondant à Paris et partenaire], de l'Électro-Câble, puis des fermetures de banques à Lyon et Grenoble : 36 millions de retraits de dépôts en deux mois »⁶⁶, ce qui réduit ses exigibilités à vue à 18 millions de francs en décembre 1930, mais elle parvient à survivre.

Un cas resté célèbre dans l'histoire bancaire de cette époque, celui de la banque Charpenay, confirme la conjonction des effets de la nervosité épidermique du monde des déposants et des difficultés propres à la maison. Ses dépôts sont laminés de 89 millions de francs le 1er septembre 1930 à 36 millions le 3 novembre 1931 par suite d'une ruée massive de ses clients, pourtant choisis et aisés, mais troublés par des événements qui secouent la banque elle-même et la place grenobloise. Entrent ainsi en ligne de compte l'arrestation d'un agent de change, la chute de la minuscule Banque du Grésivaudan en décembre 1930, la démission d'un directeur influent mais fâché avec Charpenay, H. Merceron-Vicat⁶⁷ : « Sa démission fut immédiatement suivie par des retraits massifs de tous les dépôts à la banque Charpenay des clients qu'il y avait personnellement amenés. Ces retraits se sont élevés du 30 octobre au 3 novembre à plus d'un million. »⁶⁸ La suspension de paiements brise brutalement la carrière émérite de Charpenay, le 4 novembre 1931, à cause de l'assèchement de sa trésorerie et de « cette véritable hémorragie de capitaux »⁶⁹.

La diffusion de la crise de confiance à Lyon et Grenoble



Plus au sud, la Banque de la vallée du Rhône endure le sort commun des banques soumises à un environnement difficile – retrait des dépôts d’entreprises devant faire face à leurs échéances, retombées de l’émoi des places lyonnaise et grenobloise –, mais elle l’aggrave par ses propres engagements, qui ne manquent pas de déclencher une ruée des déposants : d’un maximum de 100 millions de francs en juin 1930, ses dépôts à vue glissent à 80 millions en décembre 1930, à 56 millions en octobre 1931 et 47,5 millions en

décembre 1931. « La panique du Crédit du Rhône amena des retraits fort importants à l'agence de la Banque de la vallée du Rhône installée depuis trop peu de temps qui vit fondre la majorité de ses dépôts et dut faire appel au concours du Siège. Ce fut l'origine des déboires de cette banque. Les retraits s'étendirent d'ailleurs à Vienne et Tournon. A la suite d'une secousse sur la place de Grenoble, l'agence de Romans à son tour voyait ses dépôts entamés, de même sur le Siège. Mais, sur ces deux points, la situation était assez vite rétablie, car nous nous trouvons dans la partie vitale de la banque, où celle-ci possède une clientèle ancienne et fidèle »⁷¹; en outre, les déposants se retirent des agences d'Avignon et de Saint-Rémy « à la suite de la chute de la Banque du Gard ». « Il apparaît donc que cet organisme très sain dans son armature centrale est mis en péril par ses points extrêmes, Lyon et Avignon. »

D'une succession d'alertes, la crise bancaire se transforme vite, en novembre-décembre 1930, puis en septembre-novembre 1931, en un mouvement en profondeur. La psychose de krach s'alimente des événements étrangers et, bien sûr, de la nouvelle des défaillances des banques germaniques, tant autrichiennes qu'allemandes. Une crise aiguë de confiance des déposants se diffuse au fur et à mesure que s'accroît l'inquiétude de la clientèle relativement au crédit des banques. Certaines se sont trouvées dans une situation difficile en effet, et la clientèle, faute d'informations suffisantes, a eu tendance à généraliser »⁷². « Ces défaillances [de firmes] qui se produisirent au même moment que des suspensions de paiement de diverses banques dont la politique financière n'était pas exempte de critique, eurent une répercussion fâcheuse sur l'état d'esprit de notre clientèle, dont une partie crut bon de retirer ses fonds déposés en compte courant »⁷³, déplore la bordelaise Soula. C'est que les effets de contagion sont rapides et irrésistibles, comme à Nîmes : « Une crise de confiance aiguë, provoquée par la chute de la Banque régionale du Gard, avait en effet secoué la région [...]. La banque Bois-sier reste d'ailleurs très affectée par cette épreuve. »⁷⁴

« Toute la place de Blois, y compris les grands établissements de crédit, a été l'objet de retraits très importants, à tel point que la Société générale a eu même besoin pour plusieurs de ses agences du concours de la Banque régionale de l'Ouest. Aujourd'hui, la Banque régionale de l'Ouest avait trois millions de billets dans ses caisses. M. Dupleix, parfaitement tranquille sur la situation de la Banque régionale de l'Ouest, me signale cependant que si la situation de l'Union régionale, à Tours, venait à empirer, elle serait de nature, par la similitude des raisons sociales, à lui occasionner de nouveaux retraits. »⁷⁵ À Reims, la Place est secouée en 1931 par la crise de la banque locale, qui rejaillit sur les maisons plurirégionales, dont le renom ne suffit plus à les protéger aux yeux de déposants frappés par l'effondrement d'une maison si liée au renom de la ville : « La Société nancéienne a été assez sérieusement discutée lors de la défaillance de la banque Chapuis et s'est vue dans l'obligation de faire face à des retraits dont le montant en deux jours a atteint près de 6 millions de francs. Actuellement, le calme est revenu; toutefois, la clientèle manifeste encore quelque inquiétude à son sujet. »⁷⁶

De même, en Franche-Comté, « la défaillance de la banque Prost, à Lons-le-Saunier, le 1^{er} décembre 1930, a eu de profondes répercussions dans la région. Dès le lendemain, des retraits de dépôts se produisaient à la banque Mairot-Millard, qui se trouvait forcée de suspendre ses paiements le 6. À la suite de cet événement, toutes les banques de la place étaient assaillies de demandes de fonds ; elles n'ont pas eu de peine à y faire face, même la Banque populaire du Doubs, malgré 7 millions de retraits. La banque Labrut se voyait réclamer 5,5 millions, qu'elle pouvait rembourser sans recourir au réescompte. L'émotion s'est apaisée assez rapidement ; l'opinion publique était d'ailleurs persuadée que la banque Mairot ne tarderait pas reprendre ses opérations »⁷⁷, mais sa mise en liquidation intervient dès le 23 décembre 1930. Semblablement, en 1934, le redressement de la minuscule banque Gibouin, de Confolens, est compromis par la chute de sa consœur locale Pinquet : « Devant la panique qui avait gagné ses propres déposants, la banque Gibouin s'est résolue à interrompre provisoirement ses opérations »⁷⁸. » Victime de ce phénomène de contagion elle aussi, la Société Saint-Quentinoise de crédit subit deux assauts successifs de déposants mis en branle par la chute de deux consœurs : en 1930, 35 millions de francs sont retirés suite à la crise de la banque Adam, puis, en 1931, 40 millions de francs sont retirés après la fermeture de la Banque régionale de la Marne.

La conviction des déposants que l'épidémie de défaillances bancaires gagne toutes les places et les maisons les moins contestables fait surgir chez eux une angoisse et une ardeur irrésistibles. Des témoins ne peuvent qu'observer cette frénésie de retraits qui aveugle les clients : « Les retraits qui se sont produits lundi matin à la Bretonne, tant à Brest que dans ses agences de Landerneau, Lesneven et Landivisiau, ont été tellement précipités (1 500 000 à Landerneau) que la Banque a fermé ses guichets à 11 heures alors qu'elle pouvait encore utiliser trois millions sur son compte à la Banque de France et qu'il lui restait du papier en portefeuille [...]. Il reste 8 millions de crédateurs sur les 15 qu'elle avait il y a quelques jours »⁷⁹ : 7 millions ont été ainsi perdus, ce qui est énorme pour une aussi petite banque. Cela confirme l'ampleur, la démesure de la réaction de déposants, contraignant la Banque brestoise et la Société bretonne à cesser leurs paiements le 24 et le 26 janvier 1931, tandis que le Crédit nantais, par contagion, subit une perte de dépôts de 33 % entre mars 1930 et mars 1931 et même de 45 % au plus fort de la crise, en janvier 1931 – « la partie flottante de notre clientèle nous a provisoirement quittés »⁸⁰, mais en pouvant tenir bon. Cette ambiance de panique bancaire gagne l'ensemble de la Bretagne et notamment la place de Nantes, où le Crédit nantais endure une chute de ses dépôts à vue de 38 %, de 179 millions de francs en mars 1930 à 111 millions en janvier 1931, d'un tiers de mars 1930 à mars 1931 (119 millions de francs), de 34 % pour les dépôts à terme dans la même période (de 76 à 50 millions).

À Nancy, dès la chute de la banque Renauld en janvier 1933, toute la Place est secouée et la direction de la Société nancéienne doit colmater des brèches qui s'ouvrent sans arrêt dans nombre de ses agences, au fur et à mesure de la diffusion de cette grande

peur des déposants : « M. Desforges dit que la suspension de paiements de la banque Renault a soulevé une très grosse émotion à Nancy et qu'il en est résulté des retraits dans toutes les banques. À Nancy seulement, dans le journée de lundi, les retraits se sont élevés à la Société nancéienne à 13 millions. M. Desforges estime que l'émotion durera une huitaine de jours probablement et que les retraits peuvent s'élever à environ 100 millions. MM. Varin-Bernier auraient des retraits importants à Bar-le-Duc. M. Desforges a vu successivement le préfet, l'évêque, le maire, le trésorier payeur général, le secrétaire général de la chambre de commerce, etc., afin de leur confirmer qu'il n'y avait aucun lien d'affaires entre la Société nancéienne et la banque Renault. Il a fait démarcher immédiatement les sociétés qui étaient créditrices chez la banque Renault pour leur offrir des facilités. »⁸¹

« Les retraits se sont élevés au total à 15 millions dans la journée de lundi ; à 10 millions dans la journée de mardi [...]. M. Guionic me dit qu'en dehors de Nancy, certaines régions sont durement touchées, comme Pont-à-Mousson, Lunéville et Reims. La banque Renault en effet, bien que n'ayant pas de sièges en dehors de Nancy, touchait la clientèle par une nuée de démarcheurs dans un rayon de cent kilomètres ; les répercussions sont donc plus étendues qu'un examen superficiel permettrait de le penser ; en particulier, la campagne elle-même est très vivement émue, ce qui rend la situation plus sérieuse que si les retraits étaient limités aux villes. »⁸² La Société nancéienne avoue avoir perdu – en majorité « par virements demandés par lettres » – 78 millions de francs de dépôts entre le 1^{er} et le 23 janvier 1933 seulement, juste après la chute de Renault, après une augmentation de 182 millions en 1932 et pour un stock de 689 millions de francs au 21 janvier (plus 90 millions placés au-delà de 30 jours).

B. L'ébranlement des banques provinciales

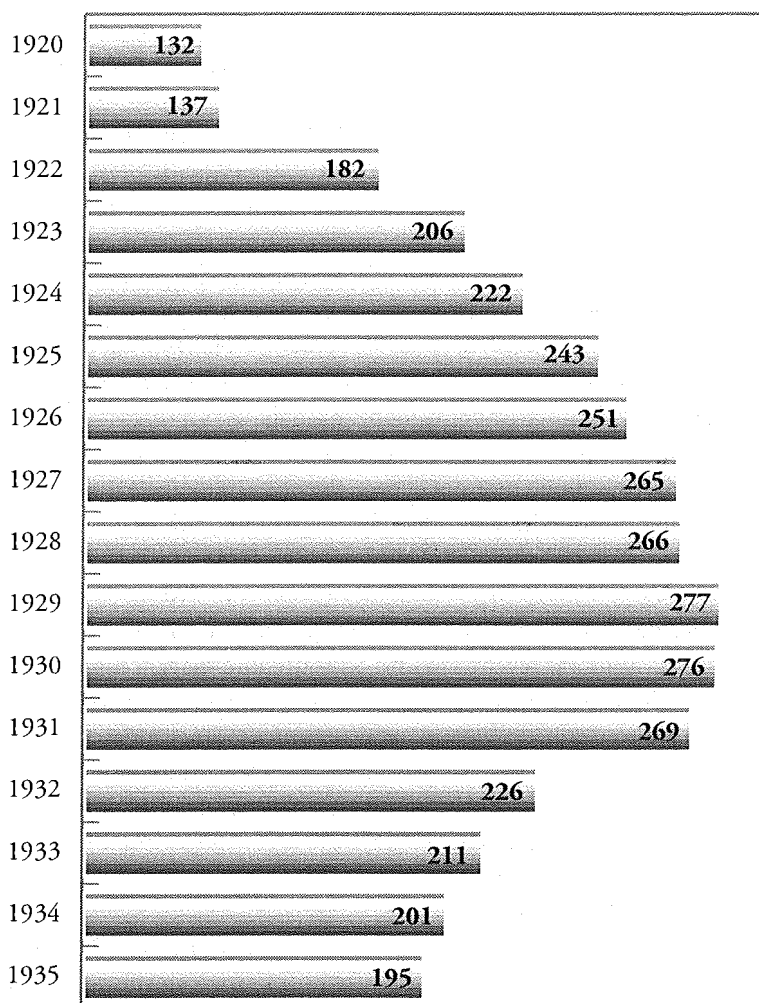
Au-delà des phénomènes de contagion, ce sont parfois les coups durs s'abattant sur une banque qui déclenchent la réaction angoissée des déposants. C'est le cas à Nancy pour Renault ; cette firme a bien traversé les premières attaques de la crise : « Dans les banques, les retraits ont cessé et le succès du placement, par la banque Renault et la Société nancéienne, de bons de caisse à cinq ans, est un symptôme d'amélioration du marché des capitaux. »⁸³ Certes, ses dirigeants ont conscience de l'isolement de leur maison et de sa fragilité au cœur d'une situation bancaire tendue ; mais nul volontaire ne se presse pour l'épauler ; l'Union des mines renonce à un rapprochement car elle abandonne sa stratégie d'alliances avec des banques de dépôts provinciales en 1931-1932 ; le CCF semble écarter un tel projet ; le CIC lui-même refuse de l'intégrer dans son groupe en avril 1932, quand la proposition lui en est faite par le président de la Société nancéienne, à qui Renault a proposé une fusion⁸⁴. Soudain, la nouvelle court qu'un arrêt de justice contraint l'établissement à verser une grosse partie d'une caution de 40 millions de francs apportée à la créance d'une banque hollandaise sur un important client, les

Tanneries de France : une ruée spectaculaire entraîne aussitôt Renault, qui ferme ses portes temporairement en janvier 1933 et doit conclure un concordat quadriennal avec ses créanciers.

Une fois les grandes vagues de défiance éclatées en 1930-1931, la crise des banques provinciales devient une succession ou une juxtaposition de crises individuelles, qu'elles soient accompagnées ou non d'une ruée des déposants. La pérennité même de la crise de confiance et de la crise économique, qui freine la récupération des créances, expliquent « la disparition des éléments les plus faibles, victimes d'erreurs de gestion qui rendaient tout redressement impossible »⁸⁵. Des maisons qui s'étaient redressées après avoir réussi à résister vaillent que vaillent à une première ruée des déposants en 1930 ne parviennent pas en fait à restaurer leur « crédit » car leurs relations d'affaires avec des firmes en difficulté sont connues sur leur place, ce qui entretient un malaise.

Le CIC note par exemple à propos du Comptoir d'escompte de la Sarthe : « Un telle confiance est-elle possible vis-à-vis d'une marque dépréciée comme l'est celle du Comptoir, au milieu de discussions continuelles visant l'ancienne gestion, mais peu propres à faciliter la tâche de la nouvelle? »⁸⁶ De même, à propos de la Banque du Dauphiné, dont les dépôts sont ramenés de 150 à 50 millions de francs « après des remboursements massifs en novembre-décembre 1931 et le discrédit jeté sur leur maison », le CIC s'interroge : « Sans doute, le calme est revenu, mais c'est toute une maison à refaire. Il est isolé, pourrait-il résister à une nouvelle bourrasque? »⁸⁷ Le plus souvent, les comptes créditeurs s'effilochent ou ne se reconstituent qu'insuffisamment, alors même que les rentrées de créances tardent. Malgré l'aide de la Banque de France, comme nous le verrons, la trésorerie de ces établissements s'assèche alors, puisqu'ils ne peuvent plus jouer sur la permanence d'un « matelas » relativement stable de dépôts assez durables pour rembourser d'autres dépôts, et ils ne peuvent plus affronter certaines journées marquées par d'intenses demandes de remboursements.

Après plusieurs soubresauts, leur capacité de réaction s'amenuise, et elles sont contraintes à la suspension de paiements. Les années 1932-1935 sont ainsi une longue chronique d'une mort annoncée par les présages de 1930-1931. Puis, entre avril 1932 et avril 1933, « seize banques provinciales ont fermé »⁸⁸, dont les quatre plus importantes sont Charpentier, à Cognac, la Société Saint-Quentinoise de Crédit (liquidée en octobre 1932), la Banque du Centre à Limoges et Renault, à Nancy. Le cas de Charpenay est symbolique : la banque tient bon face à la ruée d'une « foule affolée » en décembre 1930, mais elle en sort asphyxiée et ferme ses portes le 13 août 1932 quand ses disponibilités et le réescompte de la Banque de France atteignent des limites graves. Le même phénomène de « rechute » caractérise la banque Chapuis qui, après une première crise en 1930, apparemment guérie par une réorganisation financière, éprouve la perte d'une grosse créance industrielle et doit suspendre ses paiements le 28 septembre 1931 : à la « crise de confiance » en voie de résorption succède une « bourrasque »⁸⁹ qui l'emporte.



Nombre de
banques publiant
un bilan
(source : étude du
Crédit lyonnais)

Dans un environnement politique, international, diplomatique et monétaire qui se dégrade en 1933-1934, les banques provinciales ne peuvent plus surmonter le poids d'un bilan déséquilibré puisque la crise enraye les rentrées attendues et nécessaires. « L'année 1934 et le début de 1935 ont vu s'accroître les difficultés d'existence des banques régionales et locales [...]. Elles sont affaiblies par les difficultés de leurs débiteurs, qui se sont accentuées en raison de la persistance de la crise. Elles ont consenti, dans la période d'affaires faciles, des découverts souvent excessifs et, loin de pouvoir les résorber, comme ont réussi à le faire, au moins partiellement, les établissements de crédit, elles les ont accrus car il leur était difficile de résister aux sollicitations d'industriels

avec lesquels elles entretenaient depuis de nombreuses années d'étroites relations. »⁹⁰
 « Par ailleurs, les banques locales sont obligées de rémunérer leurs dépôts à des taux beaucoup plus élevés que les établissements de crédit. Les emplois de ces dépôts sont de plus en plus difficiles et ne s'effectuent qu'à des taux sans cesse réduits, qui ne laissent qu'une très faible marge bénéficiaire. Les ressources en commissions de placement et opérations sur titres ont considérablement diminué au cours des dernières années. Les banques régionales et locales ont joué un rôle intéressant dans le développement de certaines régions, mais elles ont été plus sensibles aux effets de la crise que les sociétés de crédit. »⁹¹

C. L'ébranlement de banques liées à des financiers

À plusieurs reprises, nous l'avons vu, c'est la chute de la banque Adam qui semble le détonateur de la crise de confiance. Autant qu'un symbole du krach qui s'enclenche, cette défaillance prouve l'impasse dans laquelle se sont fourvoyés les financiers qui ont pris le contrôle et la direction de plusieurs grandes banques parisiennes ou plurirégionales. Bien que dotés du statut de banquier, pour Oustric, Bauer et Marchal, ou d'industriel, pour André Vincent, ces hommes se sont plutôt comportés en brasseurs d'affaires, mêlant, ainsi que nous le verrons, la spéculation boursière et la supervision de firmes industrielles au métier de banque commerciale qui constituait le cœur des activités des banques de dépôts qu'ils ont acquises. Or les déposants qui constituent le socle de ces banques de dépôts ne se trompent guère longtemps sur les erreurs de ces dirigeants, plus aptes à la banque d'affaires qu'à la banque de dépôts, qui suppose l'entretien du « crédit » de la maison, donc une réputation de vigilance vis-à-vis de la division des risques et du maintien d'un ratio correct de liquidité.

a. La chute des groupes Oustric et Bauer & Marchal

Autant l'impulsion donnée à la banque Adam nous est apparue favorable quant à l'extension du réseau et de la collecte, autant elle ouvrait la firme au péril du plébiscite de déposants banalisés, car dénués désormais du lien de fidélité qui pouvait unir les clients nordistes à la banque bouloonnaise. Les rumeurs courant sur les affaires d'Oustric et sur ses déboires financiers ou boursiers expliquent la réaction immédiate des déposants d'Adam : ils se doutent ou apprennent que celle-ci a dû accorder des prêts à la banque Oustric – en fait, d'après la Banque de France, 75 millions de francs dont des traites de complaisance de sociétés industrielles escomptées par la Société générale et réescomptées par Adam : « Ce sont les engagements avec la banque Oustric, qu'on estime à 160 millions, qui ont motivé la fermeture des guichets de la banque Adam, notamment les avals et acceptations données par cette dernière. »⁹²

Certes, les cours des valeurs Oustric (banques, sociétés financières, firmes industrielles) commencent à glisser à partir du 17 octobre 1930 et s'effondrent le 20 octobre,

un « Vendredi noir » à la française ; après une décade de déclin et un nouvel effondrement le 30 octobre, leur cotation est suspendue pour deux jours avant une reprise au comptant le 3 novembre. Mais l'on ne sait pas comment s'est déclenché précisément le mouvement de ces déposants, comment les nouvelles, fausses ou véritables, ont commencé à circuler soit sur Paris soit sur Dunkerque ; comment le monde de l'épargne a pris conscience de l'inflexion décisive des affaires d'Oustric : « La confiance a cédé »⁹³. Un an après qu'elle a acheté le Crédit du Rhône en novembre 1929, elle doit fermer ses portes le 3 novembre 1930, puis elle entre en liquidation ; le Crédit du Rhône suspend lui aussi ses paiements, le 5 novembre 1930, « après deux journées de remboursements à caisse ouverte »⁹⁴ : 8,5 millions sortent le 3, 6 millions le 4 et il ne reste plus qu'un seul million en caisse sur un total initial de 45 millions de dépôts à vue ou de 60 millions de comptes créditeurs.

La construction échafaudée par Bauer & Marchal s'effondre semblablement quand la rumeur s'empare de leur groupe en s'agrippant aux nouvelles fausses ou mauvaises concernant les firmes industrielles dans lesquelles ils étaient intéressés ou leur *omnium financier* dont on soupçonne des déboires boursiers. En outre, la chute d'Oustric, qui détenait une participation (16 %) dans la Banque d'Alsace-Lorraine, avive les inquiétudes. Comme l'ensemble des banques du groupe s'emboîtent l'une dans l'autre, elles tombent quasiment en même temps. La pérennité de la Banque d'Alsace-Lorraine devient aléatoire aux yeux de ses déposants quand leur parviennent des bruits concernant des engagements lourds de la banque mais aussi des créances épaisses sur la Banque Bauer & Marchal elle-même – dont le montant s'élève en fait à 280 millions de francs dont 109 millions représentant des créances de la Banque d'Alsace-Lorraine reprises en 1927 par son nouveau tuteur. D'énormes retraits s'effectuent entre octobre 1930 et janvier 1931 puisqu'ils portent sur 547 des 1 438 millions de francs de dépôts, soit les 2/5. « La défaillance de la banque Oustric a eu une profonde répercussion sur la place ; la Banque d'Alsace-Lorraine, dont on connaissait les relations d'affaires avec ce groupe, fut assaillie de demandes de retraits ; se trouvant déjà en mauvaise posture par suite d'une gestion défectueuse, elle ne put se sauver par ses propres moyens. »⁹⁵

« La crise de confiance des deux derniers mois de l'année 1930 entraîna d'abord une ruée auquel la banque ne put faire face qu'en engageant toutes ses disponibilités ; les guichets restèrent ouverts, l'émotion se calma quelque peu, mais, dans les milieux bancaires et chez les gens informés, la situation était connue ; les dépôts ne se reconstituèrent pas ; au contraire, une lente hémorragie les amenuisait chaque jour, vidant peu à peu la banque de sa substance. Chaque échéance devenait plus difficile. »⁹⁶ La situation s'avère finalement intenable en avril-mai 1931 : « Il faut liquider d'urgence. Le trou s'agrandit chaque jour. Les frais généraux sont énormes »⁹⁷ : aussi la Banque d'Alsace-Lorraine est-elle dissoute le 23 mai 1931 et entre en liquidation. Dans le même temps, la Banque privée voit partir 240 de ses 922 millions de dépôts, soit 26 %. L'érosion semble irrésistible avant que les autorités n'édifient des digues contenant le flot.

b. La chute du groupe Vincent et de la BNC

Quand les difficultés de plusieurs firmes partenaires et clientes importantes de la BNC commencent à être connues dans le monde des banques et des entreprises, un processus de retrait s'enclenche là aussi ; les gros déposants sont les premiers à s'inquiéter car cette maison, qui avait largement développé la banque d'entreprise, dépend étroitement des comptes créditeurs des sociétés. Mais à cette hémorragie discrète s'ajoute vite une ponction énorme quand la masse des déposants petits et moyens devient plus ou moins confusément informée des déboires du groupe Vincent lui-même, avec le Comptoir Lyon-Alemand, Minerais & métaux et les Forges & aciéries de Firminy notamment. Or le fait que Vincent préside à la fois la banque de dépôts et les sociétés industrielles clientes constitue un accélérateur de la crise de confiance puisqu'on peut redouter – à juste titre – que la banque soit « collée » dans les affaires de son patron.

À ces faits structurels, c'est-à-dire à ces causes dues aux ramifications mêmes du groupe Vincent s'ajoute un événement qui est sans aucun rapport avec eux mais qui s'avère déterminant dans la rupture psychologique au sein de l'opinion publique : la crise des diamantaires frappe en effet celle-ci, car elle est très vite connue sur Paris et semble toucher au sensationnel dans les milieux financiers et la presse. Comme la BNC est devenue l'une des spécialistes du financement des diamantaires par son agence centrale parisienne et comme, par surcroît, le Comptoir Lyon-Alemand, fournisseur du monde de la joaillerie-bijouterie, lui présentait des effets de diamantaires en rées-compte, elle se trouve prise dans des créances lourdes dès décembre 1929. « Aussitôt que le public apprit par des indiscretions que la BNC était « accrochée », les retraits s'accrochèrent. Trop engagée avec le Comptoir Lyon-Alemand et les diamantaires, elle ne peut arrêter cette hémorragie. »⁹⁸

Ce mot semble d'ailleurs trop fort à ce moment car le mouvement est encore modeste. D'ailleurs, la direction contre-attaque : elle lance une campagne de publicité en faveur de la banque par le biais de ses agences, de réclames parues dans la presse et du financement d'articles favorables. Pour contredire l'idée que la banque et son Conseil sont soumis au bon vouloir de Vincent, cinq administrateurs prestigieux dans le monde des affaires viennent rehausser de leur renom le « crédit » de la maison en rejoignant son Conseil : René Bernheim, administrateur du Comptoir des textiles artificiels (du groupe lyonnais Gillet) ; Alexandre Dreux, président de la Chambre de commerce de Nancy, président des Forges & aciéries de Longwy ; Jean Grailly, président et administrateur de sociétés, lié au groupe Giros et à la Société générale d'entreprises ; Louis Marlio, vice-président de la Compagnie des chemins de fer de l'Est, administrateur délégué de la Compagnie des produits chimiques & électrométallurgiques, alias Alais-Forges & Camargue (Pechiney), et administrateur de la Compagnie Fives-Lille, de la Société lyonnaise des forces motrices du Rhône, de l'Union pour l'électricité & l'industrie et de la Compagnie hydroélectrique d'Auvergne ; et le baron Petiet, président

de l'Union des consommateurs de produits métallurgiques & industriels (l'UCPMI à Hagondange) et patron de la firme Ariès (automobiles).

Tandis qu'ils multiplient les initiatives pour gagner la bataille de l'opinion et étayer le « crédit » de la banque, ses dirigeants agissent aussi à la base pour contenir la fuite des dépôts. Là encore, l'action est psychologique puisqu'ils doivent convaincre les déposants que leur argent n'est pas en péril, que les coffres de la maison regorgent de disponibilités pour permettre de satisfaire tous les besoins à tout moment. Il est vrai que, face aux quelque 3 800 millions de francs de dépôts à rembourser éventuellement, elle a préservé la négociabilité de son actif, car elle dispose tout de même d'une masse de presque 2 800 millions de francs, soit en caisse, soit surtout en valeurs aisément « mobilisables », échangeables contre des liquidités⁹⁹. L'on peut penser que, même si les déposants se pressent par trop à solder leur compte, une marge de manœuvre substantielle s'offre apparemment à la BNC pour aboutir à colmater les brèches et tenir le temps qui serait nécessaire pour apaiser les fantasmes des clients.

La sérénité des dirigeants est renforcée par les concours qu'ils obtiennent, comme nous le verrons dans une autre partie, auprès de la Banque de France et de la Caisse des dépôts. La banque peut donc faire face aisément aux retraits de dépôts puisque ceux-ci diminuent seulement de 500 millions de francs entre décembre 1929 et décembre 1930. La trésorerie de la banque est sauvegardée parce que la fuite des dépôts est moindre qu'on aurait pu le craindre. Son « crédit » paraît consolidé par sa résistance même aux chocs de la crise et par l'élargissement de son Conseil à des figures du monde patronal. Le cours de ses actions remonte en Bourse, la presse se rassure sur son destin et *Le Temps* – journal quotidien proche, il est vrai, des milieux d'affaires – parle d'« une ère nouvelle »¹⁰⁰. Aussi est-ce un directeur général apparemment serein qui conclut à l'optimisme¹⁰¹ en février 1931 : on prévoit même un bénéfice pour l'exercice 1930. Cette sérénité ne doit pas dissimuler qu'on oublie les gisements de pertes explosifs qui s'étalent dans les fondations financières de la banque. L'on néglige aussi de constituer les provisions qui s'imposeraient pour commencer à éponger le stock de créances gelées qui s'entassent dans les comptes discrets ou secrets d'une banque en péril. D'ailleurs, après quelques mois de rémission, l'endémie réapparaît en une crise aiguë, qui emporte la BNC.

Si la colmatage de l'hémorragie des dépôts et l'élargissement du conseil d'administration ont enrayé l'érosion du crédit de la BNC, les spécialistes du monde de l'argent que sont les financiers et les épargnants informés n'ont guère été convaincus très longtemps de la guérison de la banque. Très vite, après quelques mois d'observation, ils constatent que, sur le fond, rien n'a vraiment changé : la direction reste identique – pire même, c'est un peu le vide, car le directeur général Émile Level tombe gravement malade en avril 1931 –, Vincent conserve son influence et, surtout, la situation financière des gros clients ne s'est pas améliorée, autant qu'on puisse la connaître. D'ailleurs, le secret et la dissimulation qui entourent le groupe Vincent ont peut-être contribué à

aiguiser le doute, tant l'opinion a pu avoir une impression de mystères propices à l'éclatement de scandales, d'« affaires ».

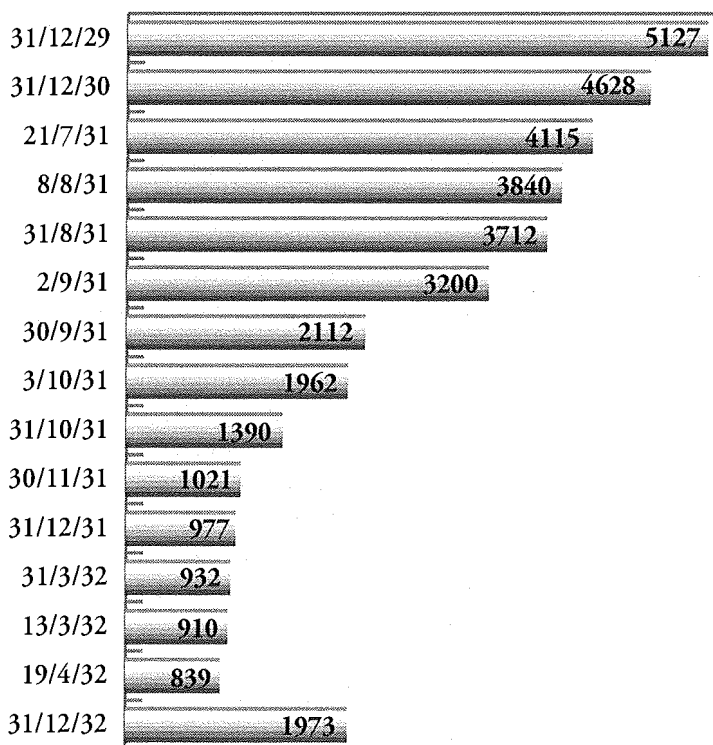
En tout cas, les habitués du Palais Brongniart ne s'y trompent pas : le cours des actions BNC reprend sa chute à la fin d'avril et au début de mai 1931, avec un recul de 1 259 francs à 1 215 francs ; puis, à partir du 15 mai, c'est la retraite jusqu'à 1 029 francs le 19 juin, soit 18 % de moins en sept semaines. Pourtant, cet effritement s'interrompt mystérieusement, puisque le cours remonte à partir du 22 juin, pour se stabiliser autour de 1 100 francs jusqu'au 17 juillet. C'est que les lois du marché sont faussées par l'intervention d'un « syndicat » de soutien des cours. Les animateurs de la banque constituent un tour de table qui mêle les firmes proches et met en branle aussi les sociétés du groupe Vincent elles-mêmes. Ce sont des quotités limitées, mais elles suffisent à contrer les baissiers¹⁰² et à suspendre le glissement, dont la pente restait encore modérée.

Le recul des cours s'amplifie soudain, certes parce que la Bourse est entraînée à la baisse par l'intensification de la crise de confiance européenne qui suit le krach des places bancaires d'Europe centrale, mais surtout parce que le « crédit » de la BNC semble alors compromis par les soubresauts qui agitent ses gros clients. Un troisième syndicat de soutien doit courir au feu et ramasser un lourd paquet. Il agit en vain puisque le cours du titre BNC, qui avait mis deux mois, en juillet-août, à passer de 1 200 à 1 000 francs, franchit inexorablement le plancher des 1 000 francs au début de septembre 1931. C'est la première manifestation du krach : plus rien ne peut freiner la glissade, qui, dramatique, entraîne l'action autour de 400 francs dès la fin de septembre, puis dans les sables mouvants des 50 francs en décembre 1931 – pour une valeur nominale de 500 francs. Pour la Bourse, la BNC n'existe plus : son actif n'a plus de valeur – sauf la « valeur à la casse » de son patrimoine immobilier.

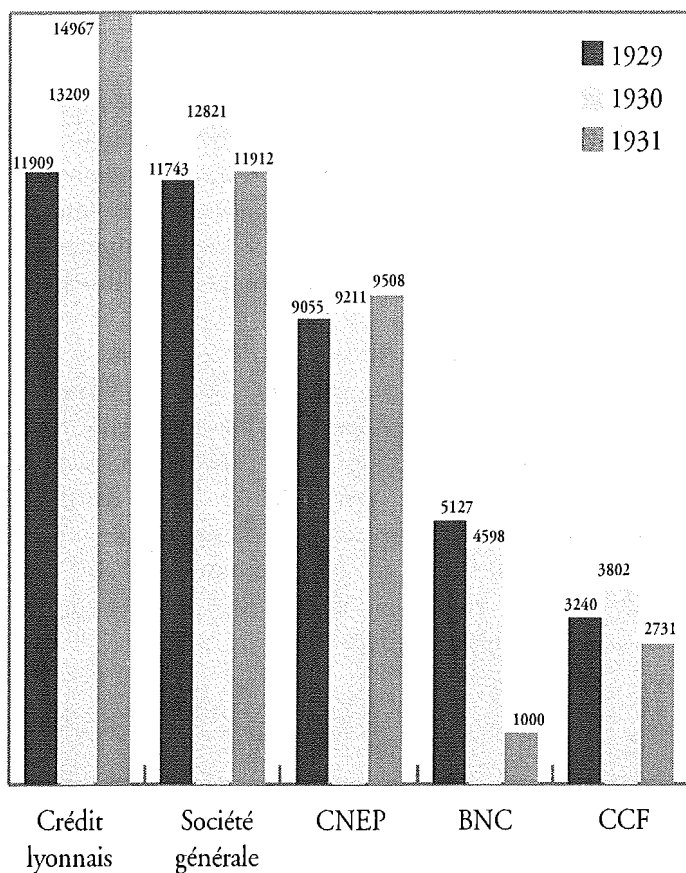
La courbe présente le même profil pour le montant des dépôts conservés par la BNC : une érosion modérée au premier semestre 1931, un glissement prononcé en juin-août, puis la glissade de septembre-octobre. Inquiétés par le destin boursier de leur banque, bouleversés par l'accentuation de la crise économique et financière, agités par la fermeture de plusieurs dizaines de banques, les déposants sont en pleine crise de confiance : pour eux, l'enseigne BNC n'a plus de « crédit » et ils redoutent la suspension de paiements qui bloquerait leur argent. C'est une « panique » classique en histoire bancaire¹⁰³, avec une ruée des déposants : encore aux alentours de 3 700-3 800 millions en août 1931 après une perte de 20 % depuis janvier, le montant des dépôts glisse à 2 100 à la fin de septembre. L'intervention des autorités à ce moment-là semble devoir apaiser les inquiétudes des déposants : « L'opinion unanime était que ce communiqué [des autorités, garantissant l'avenir de la maison] rassurerait la clientèle des déposants, que l'établissement allait, au cours des journées suivantes, reprendre une vie à peu près normale, et que l'on pourrait ainsi étudier à loisir sa situation, puis élaborer les mesures d'assainissement que cette situation pouvait comporter »¹⁰⁴. D'ailleurs, le 28 septembre,

à 22 heures, quand il constate que les banquiers se sont mis d'accord sur les modalités de leur contribution respective, Flandin, le ministre des Finances, confie, soulagé : « Tout est arrangé ». La presse titre : « Un krach évité », « La situation de la BNC est entièrement rétablie »¹⁰⁵.

Or la crise de confiance perdure et la ruée continue. Ni le changement de sa direction, ni l'engagement des grandes banques, de la Banque de France et de l'État ne suffisent à rétablir le « crédit » de la BNC : elle a perdu définitivement la confiance des épargnants et financiers – le cours de Bourse de son action stagne désormais au plus bas – et celle des déposants. En effet, les retraits de dépôts s'amplifient : des 2 112 millions au 30 septembre, il ne reste plus que 1 390 millions au 31 octobre, 1 020 millions au 30 novembre et 977 millions au 31 décembre 1931, soit une déperdition de 1 135 millions en trois mois. Les faits démentirent complètement les prévisions. Le communiqué n'entraîna aucun ralentissement des retraits qui se poursuivront d'une manière massive au cours des journées suivantes. La combinaison mise sur pied le 25 septembre se révéla tout aussitôt insuffisante ; cette combinaison reposait en effet sur l'hypothèse que le rythme des retraits ne dépasserait pas celui des mobilisations possibles du portefeuille de la BNC.



La ruée
des déposants
de la BNC :
la chute des dépôts
à court terme
(en millions de francs)



Les grandes banques de dépôts face à la crise de 1930-1931 : évolution de leurs dépôts (en millions de francs courants)

Comme les caisses de la banque sont vides, les firmes du groupe Vincent ont une situation de trésorerie exsangue et s'effondrent : le Comptoir Lyon-Alemand est mis en liquidation le 13 octobre 1931, en laissant une « ardoise » à la banque estimée à ce moment-là à 700 millions de francs, ce qui ne peut qu'aviver l'inquiétude de l'opinion. Dans le même temps, elle apprend que Vincent a dû démissionner de la présidence des Forges & aciéries de Firminy le 6 octobre, même si la firme résiste au choc financier. La mise en cause de ce symbole du dynamisme entrepreneurial, sa transformation en symbole de l'affairisme et de la spéculation, aiguissent le scepticisme vis-à-vis de ce qui apparaît comme un enchevêtrement d'affaires. Cela explique que la ruée des déposants n'ait pu être endiguée, et que la banque ait glissé inexorablement vers l'épuisement de toutes ses forces. Le total des dépôts de la BNC s'effondre donc en dessous du milliard à la fin de l'année; la banque a perdu les trois quarts de ses dépôts et ferme ses portes; elle entre en liquidation le 4 avril 1932, après vingt années d'existence.

Conclusion

L'économie libérale bancaire de la France des années 1919-1935 repose sur la pérennité des banques de dépôts, source de l'argent-matière première nécessaire aux entreprises et à l'État. Au-delà du dispositif matériel de collecte des dépôts, les réseaux, le bon fonctionnement de ce système dépend d'un élément clé, la confiance des déposants. Si, durant les années 1919-1930, l'énorme majorité des banques a réussi à entretenir ce capital immatériel, dans les années 1930-1935, le « crédit » de nombreux établissements est ébranlé.

Alors même qu'il affirme sa puissance et son efficacité par le renforcement ou la construction de réseaux de collecte ramifiés, ce système bancaire libéral est victime de ses propres vertus, la liberté de choix, puisque des déposants choisissent, en « votant avec leurs pieds », de quitter certaines banques qu'ils jugent menacées par un krach. Par plusieurs plébiscites, la « démocratie de l'argent » écarte celles où le sort des dépôts semble compromis. Mais cette démocratie ne peut se nourrir de la simple raison ou du discernement du client ; elle s'alimente en fait de rumeurs, de campagnes de fausses nouvelles, d'une psychologie de masse incertaine qui s'exprime par les ruées qui frappent certains guichets à partir du dernier trimestre de 1930.

NOTES

1. La Banque privée évoque ainsi les « circonstances générales défavorables, dont l'instabilité économique ne pouvait manquer de nous faire sentir les effets. Qu'il nous suffise de rappeler qu'en juillet dernier cet état a engendré, pour les banques, une crise de près de deux mois, dont les conséquences auraient pu être redoutables », rapport annuel de la Banque privée, 12 avril 1926.
2. Procès-verbal du conseil de régence de la Banque de France, 14 octobre 1926.
3. *Idem*, 14 octobre 1926.
4. *Ibidem*.
5. *Ibidem*.
6. Procès-verbal des séances de l'Union syndicale des banquiers de province, avril 1922, page 62.
7. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lyon, février 1922.
8. Comme le précise notamment *Le Messenger de Paris*, « La campagne contre les banques. Ses origines », 17 février 1922.
9. *La Vie financière*, 11 février 1922.
10. *L'Écho de Paris*, 11 février 1922.
11. *La Vie financière*, 11 février 1922. Voir aussi *Le Messenger de Paris*, « La campagne contre les banques. Elle est dès maintenant jugée, et bien jugée », 19 février 1922.
12. Inspection de la Banque de France à la succursale de Rouen, 1922.

13. Procès-verbal du conseil de régence de la Banque de France du 15 avril 1924.
14. *Idem*, 18 février 1926.
15. Inspection de la Banque de France à la succursale de Nancy, avril 1925.
16. *Ibidem*.
17. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 15 mai 1925.
18. *Idem*, 1^{er} décembre 1927.
19. *La Vie financière*, 16 novembre 1927.
20. Procès-verbal du conseil d'administration de la BGN, 20 avril 1925.
21. Rapport annuel de la BGN, 22 février 1927. La BUP et la Société générale de Belgique, par le biais de la Banque belge pour l'étranger, fournissent également des fonds.
22. Procès-verbal du conseil d'administration de la BGN, 15 novembre 1926.
23. Dossier BGN, Statistique des dépôts, 19 juillet 1926, Archives de la BUP.
24. Inspection de la Banque de France à la succursale de Calais, novembre 1926.
25. *Idem*, avril 1928.
26. Procès-verbal du conseil d'administration de la BGN, 15 novembre 1926.
27. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lille, mai 1927.
28. *Idem*, mai 1926.
29. Procès-verbal du conseil d'administration de la BGN, 21 février 1927.
30. Inspection de la Banque de France à la succursale de Roanne, février 1921.
31. *Idem*, 24 mars 1923.
32. *Idem*, Inspection de la Banque de France à la succursale d'Angers, mai 1925.
33. *Idem*, mars 1921.
34. *Idem*, mai 1922.
35. *Idem*, 1927.
36. *Idem*, mars 1925.
37. Procès-verbal du conseil de régence de la Banque de France, 7 février 1924.
38. Inspection de la Banque de France à la succursale de Charleville, août 1921.
39. *Ibidem*.
40. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 2 février 1922.
41. *Ibidem*.
42. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de Mulhouse, 8 février 1922.
43. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 2 février 1922.
44. Dossier Banque Claude Lafontaine-Prévost, Archives de la BUP, 578/525.
45. Inspection de la Banque de France à la succursale de Dunkerque, juillet 1922.
46. *Idem*, mai 1925.
47. *Idem*, août 1926.
48. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de Mulhouse, 8 février 1922.
49. Inspection de la Banque de France à la succursale de Charleville, 30 octobre 1922.

50. Déclaration du conseil d'administration du Crédit de l'Ouest, Prospectus distribué aux actionnaires, 27 décembre 1924, Archives du CIC.
51. Inspection de la Banque de France à la succursale d'Angers, mai 1925.
52. *Idem*, succursale de Nantes, 1925. La nouvelle direction, sous l'égide de Caradec, entre en fonctions en octobre 1923.
53. *Ibidem*.
54. Rapport annuel du Crédit nantais, 27 mars 1925.
55. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 15 avril 1924.
56. « La fin de l'exercice a été marquée par des mouvements de caisse d'une importance considérable, motivés par des événements récents, auxquels notre établissement n'avait eu aucune part et dont la gravité avait d'ailleurs été exagérée. La manière dont le Comptoir d'escompte de la Sarthe a fait face immédiatement aux demandes massives qui se sont produites alors, a démontré une fois de plus la solidité de notre établissement », Rapport annuel du Comptoir d'escompte de la Sarthe, 27 avril 1929.
57. 19 octobre 1931, Dossier Banque régionale de l'Ouest, Archives du CIC.
58. *Ibidem*.
59. Rapport annuel du Crédit du Nord, 27 avril 1932.
60. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 14 octobre 1931, puis 28 octobre 1931.
61. Note de Lebée, Dossier banque Dupont, Archives du CIC, 7 novembre 1930.
62. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lille, décembre 1930.
63. *Idem*, mars 1931.
64. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 17 mars 1932.
65. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lyon, décembre 1931.
66. *Ibidem*.
67. Déjà, en mars 1927, Charpenay a rompu avec Blanchet et J. Merceron-Vicat, deux industriels, dont le mandat d'administrateur n'est alors pas renouvelé.
68. Assemblée générale de la banque Charpenay, 8 décembre 1931.
69. *Ibidem*.
70. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 17 mars 1932.
71. Inspection de la Banque de France à la succursale de Valence, février 1932.
72. Rapport annuel de la banque Dupont, 7 mai 1932.
73. Rapport annuel de la banque Soula, 21 mars 1931.
74. Procès-verbal du conseil de régence de la Banque de France, 17 mars 1932.
75. Visite de Duplex chez Valleuil, 3 novembre 1931, Dossier Banque régionale de l'Ouest, Archives du CIC.
76. Inspection de la Banque de France à la succursale de Reims, 17 décembre 1931.
77. *Idem*, décembre 1930.
78. *Idem*, 1934.
79. Note sur la Banque brestoise, 27 janvier 1931, Dossier Crédit nantais, Archives du CIC.
80. Lettre du Crédit nantais au CIC, 8 octobre 1931, Dossier Crédit nantais, Archives du CIC. En regroupant plusieurs sources, les dépôts à vue du Crédit nantais glissent de 179 millions de francs en mars 1930 et 156 en novembre 1930 à 103,5 en novembre 1930 et à 94 millions en janvier 1931, avant de remonter à 119 millions en mars 1931.
81. Note du 17 janvier 1933, Dossier Société nancéienne, Archives du CIC, n°99.

BANQUE DE DÉPÔTS ET CRISES DE CONFIANCE (1919-1935)

82. Visite de Guionic au CIC, 18 janvier 1933, Dossier Société nancéienne, Archives du CIC, n°99.
83. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 17 mars 1932.
84. Tous ces éléments proviennent d'un entretien entre Théliet et Desforges, 5 avril 1932, Dossier Société nancéienne, Archives du CIC, n°99. « Il est impossible pour le CIC d'envisager une politique de soutien de la banque Renault en cas de ruée; le CIC a assez à faire avec ses filiales et ne souhaite pas étendre son champ d'action; le CIC n'a pas d'intérêt dans la banque Renault que celui que la Société nancéienne lui porte. »
85. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 4 avril 1935.
86. Note de Valleuil du 26 septembre 1932, Dossier Comptoir d'escompte de la Sarthe, Archives du CIC.
87. Dossier Banque du Dauphiné, Visite de René de Boccard, 23 février 1932, Note de la direction générale, Archives de la Société lyonnaise de dépôts.
88. Procès-verbal du conseil de régence de la Banque de France, 6 avril 1933.
89. Inspection de la Banque de France à la succursale de Reims, janvier 1932.
90. Procès-verbal du conseil de régence de la Banque de France, 4 avril 1935.
91. *Ibidem*.
92. Journal *Paris-Midi*, 12 novembre 1930.
93. « La confiance a cédé parce que le public a senti qu'il n'y avait pas de volonté organisatrice, pas de plan directeur, pas de principes de défense ni de mesures de répression. Toute licence était laissée aux pires malfaiteurs, toute protection accordée aux plus criminelles manœuvres », *Aux écoutes*, 15 novembre 1930.
94. Rapport annuel du Crédit du Rhône, 29 décembre 1930.
95. Inspection de la Banque de France à la succursale de Strasbourg, mars 1931.
96. Exposé de Babaud-Lacroze, sénateur, sur l'histoire des avances du Trésor à la Banque d'Alsace-Lorraine, 11 janvier 1934, annexe III, Archives de la Banque de France.
97. Note d'E. Dupont et Ch. Roth Le Gentil, 25 avril 1931, Dossier Dupont, archives du CIC.
98. A. DAUPHIN-MEUNIER, *La banque de 1919 à 1935*, NRF, 1936, page 225.
99. Seraient disponibles : 300 millions d'encaisse, 800 millions de papier commercial bancable (d'effets qu'on peut réescompter à la Banque de France), 150 millions de coupons à encaisser ou de warrants à récupérer, 1 000 millions de comptes débiteurs que la banque pourrait mobiliser auprès de confrères et surtout de la banque centrale, 400 millions de papier commercial « déplacé », qu'on peut récupérer auprès des correspondants de la banque, 130 millions d'intérêts disponibles à la société immobilière, soit un total de 2780 millions de francs. Archives du Crédit Lyonnais sur la crise de la BNC, dossier BNC.
100. Le 19 janvier 1931.
101. « Le directeur général donne connaissance au Comité des résultats de l'exercice qui sont satisfaisants. Le bénéfice net ressortira à environ 44,5 millions de francs », procès-verbal du comité de direction de la BNC, 24 février 1931.
102. « Syndicats BNC : En vue de régulariser le marché des titres de la BNC et d'empêcher des dépréciations injustifiées provoquées par des offres ne trouvant pas de contrepartie immédiate », Dossier de la Liquidation de la BNC, n°159.
103. Cf Charles KINDLEBERGER, *Manias, panics and crashes : a history of financial crises*, New York, Basic Books, 1978.
104. Dossier de la Liquidation de la BNC, 1932.
105. *La Liberté*, 27 septembre 1931; *La Journée industrielle*, 27 septembre 1931.



*L'homme par qui tout est supposé avoir commencé...
Albert Oustric (ici avec son avocat)*

CAPITAL 5 MILLIONS **BANQUE OUSTRIC & C.** 8 RUE AUBER
5 RUE SCRIBE

Une Certitude :
Jouez le franc gagnant
en souscrivant à l'**EMPRUNT 6% 1920**
à la **BANQUE OUSTRIC & C.** 8, rue Auber

*Le cheval gagnant :
Oustric?
sur la ligne d'arrivée,
il est battu par la
banque Adam qui
s'effondre avant lui,
mais il devance la
Banque d'Alsace-
Lorraine, la Banque
privée et la Banque
nationale de crédit...*

Chapitre 10

LE REMODELAGE DES BANQUES DE DÉPÔTS (1930-1935)

COMME le libéralisme économique domine, des rapports de forces se nouent au sein de la profession : la compétition « darwinienne » balaie des firmes mais elle assure la promotion de banques capables de résister aux chocs et de constituer des pôles de regroupement de maisons défailtantes ou fragiles. Il convient de déterminer par conséquent en quoi la crise de confiance et le krach bancaire ont pu déboucher sur une restructuration de l'économie bancaire libérale.

1. Les vainqueurs de la crise bancaire des années trente

Le choc de la crise qui secoue le monde des déposants en 1930-1935 a-t-il brisé l'élan qui avait porté des banques récentes ou ayant récemment développé une stratégie d'expansion ? L'économie bancaire libérale devient-elle le royaume d'un oligopole hégémonique ? On pourrait le penser car nombre de contemporains sont étonnés du formidable *tsunami* qui a emporté tant de maisons qui leur semblaient dynamiques, saines et solides. À cette surprise succède une certaine amertume devant l'échec du mouvement d'ouverture qui s'était déployé en faveur de banques moyennes-grandes.

La nouvelle du passage de la Banque d'Alsace-Lorraine sous le contrôle du CIC en janvier 1931 « provoqua en Alsace une véritable consternation : faisant suite à l'absorption de la Banque de Mulhouse et du Comptoir d'escompte de Mulhouse, cette prise de contrôle consacrait la mainmise des banques parisiennes sur les établissements régionaux et présageait la disparition total d'un système bancaire autonome, auquel le commerce et l'industrie tenaient beaucoup »¹ Plus tard, en 1932, « on considère que l'effondrement de la banque Renauld de Nancy comme un épisode typique du combat des banques provinciales contre la tendance à la centralisation de l'industrie bancaire française à laquelle ont été déjà sacrifiées de nombreuses autres vieilles banques provinciales [...]. Dans presque tous les cas, ce sont les grandes banques parisiennes qui ont occupé les positions prévues par les banques privées. Parfois, comme dans le cas de la banque alsacienne, la banque provinciale a fusionné avec l'établissement parisien ; parfois, l'établissement en difficulté a été soutenu par la grande banque et continué à fonctionner sous son ancien nom mais sous la direction de celle-ci. Mais, dans la plupart

des cas, les succursales des grandes banques ont simplement succédé à l'établissement disparu. Là où les banques privées étaient déjà en concurrence avec les succursales des grandes banques, leurs clients sont simplement devenus ceux de la succursale »² : la presse, dans sa tradition de pourfendeur des oligopoles parisiens et de nostalgique de la décentralisation régionale, insiste donc sur les conséquences structurelles de la crise des banques de dépôts dans la première moitié des années trente et fournit une conclusion aisée à notre analyse.

L'harmonie du système bancaire qui a connu son apogée dans les années vingt et qui était marquée par un équilibre relatif entre les grands établissements de crédit, les grandes banques parisiennes ou plurirégionales et les banques bi- ou pluridépartementales, est brisée au profit d'une accélération de la concentration. « Dans les vieilles provinces françaises, les grandes banques parisiennes s'étaient déjà assurées avant la guerre une position dominante. Les positions qu'elles ont occupées par suite de la crise des banques provinciales en 1930-1932 ne constituent en général qu'un parachèvement. On peut dire qu'aujourd'hui toutes les grandes opérations financières françaises dépendent directement de Paris [...]. [En outre] L'Alsace est maintenant sous le contrôle centralisé de la finance parisienne [...]. Si le passage de la province française sous le contrôle financier des grandes banques parisiennes présente l'avantage d'une plus grande sécurité pour les déposants, il présente, d'autre part, le danger d'une bureaucratization progressive de la vie financière française. »³

En 1936, la place de Strasbourg semble ainsi encore fortement concurrentielle puisque quinze établissements y sont recensés ; mais ce nombre est gonflé par un peloton de banques locales minuscules – Asch, Robach, Meyer, Pick – et de banques spécialisées – Banque fédérative, Banque populaire du Bas-Rhin, Banque populaire de Bischwiller, Crédit rural. Seules deux maisons régionales survivent véritablement, le Crédit industriel d'Alsace-Lorraine (CIAL) et la Sogenal, fortement liées à une banque parisienne, tandis que le CCF, la Banque nationale pour le commerce & l'industrie (BNCI), le CNEP et le Crédit lyonnais portent haut le flambeau des établissements parisiens. L'originalité alsacienne s'est donc dissoute entre 1927 et 1931 avec la disparition de la Banque du Rhin, de la Banque d'Alsace-Lorraine, de la Banque de Mulhouse et du Comptoir d'escompte de Mulhouse ; seuls émergent le Crédit industriel d'Alsace-Lorraine et la Sogenal qui doivent essayer de concevoir un nouveau type de régionalisme bancaire dans le cadre d'un partenariat avec leur parrain parisien.

A. La résistance de banques moyennes-grandes

Cependant, bien que le choc de la crise de confiance ait détruit nombre d'édifices bancaires, l'on ne peut négliger la résistance de maisons qui ont su, grâce à leur trésorerie, au réescompte, au respect d'un certain ratio de liquidité et d'une répartition correcte de leurs risques, faire face aux mouvements de retraits de dépôts, rétablir ou maintenir

leur « crédit ». « La crise bancaire de 1931 nous a fait perdre 150 millions de dépôts, [tombés de 650 millions en juillet à 500 millions en décembre 1931]. Depuis lors, notre chiffre a oscillé entre 500 et 550 millions. Nous n'avons jamais retrouvé les montants de 1931 »⁴ : rognée par la crise générale de confiance, la Société lyonnaise est parvenue à tenir bon et à sauvegarder son existence et sa substance, bien qu'elle ait, elle aussi, subi des déconvenues à propos de certaines de ses créances et qu'elle ait dû en provisionner plusieurs largement ; mais, outre le rôle de ses réserves financières et la qualité de sa clientèle, la dispersion de ses risques lui a évité l'effondrement de son « crédit ». Ses déposants ne l'ont pas identifiée à un noyau de clients en déconfiture, n'ont pas uni son sort au leur, comme cela a été le cas dans beaucoup de banques provinciales dont l'assise était inférieure.

La qualité de la gestion conduite dans la seconde moitié des années vingt et même, plus immédiatement, en 1929-1930, puisqu'un large volant de crédits peut être manié dans un délai de neuf à douze mois, s'avère finalement payante pour les firmes qui ont su préserver un rapport satisfaisant entre leurs disponibilités et leurs exigibilités. La Société marseillaise regorge par exemple de fonds, avec, en 1932, « un solde créditeur évoluant entre 100 et 200 millions à la Banque de France, sans recourir à l'escompte »⁵ : c'est la contrepartie d'une politique extrêmement prudente, que la Banque de France juge même timorée et qui lui fait perdre des positions commerciales au profit des grands établissements de crédit. Mais le président Cazalet peut se targuer du résultat : il a obtenu la sauvegarde de la substance, des bénéfices, du dividende et de l'indépendance de sa banque. Dans le même temps, à Bar-le-Duc, Varin-Bernier étale une solidité à toute épreuve avec un gros compte créditeur à la Banque de France, presque pas de réescompte, aucun débours sur ses comptes débiteurs et des comptes de dépôts qui n'ont diminué que de 10 % environ, à 300 millions de francs en octobre 1931 : « Ses soldes créditeurs sont constitués surtout par des dépôts d'industriels et de commerçants, moins sensibles que le grand public. Je crois comprendre que, depuis la crise, les dépôts de particuliers sont partis et ne sont pas revenus. »⁶

À Lille, le Crédit du Nord a certes subi en août-novembre 1931 une tourmente terrible « par suite de la panique des déposants et de l'aggravation de la crise qui frappe l'industrie textile »⁷ : à Valenciennes, il « a été la banque la plus atteinte de la place lors des événements de la fin de 1931 »⁸. Mais il a pu s'arc-bouter face à la tempête, grâce à ses propres ressources et grâce au réescompte, et il sort de la crise sinon indemne du moins debout : il « possède encore une bonne clientèle et sa situation paraît s'améliorer »⁹ : « Nous avons dans notre jeu de gros atouts : solidité des assises de votre société dont le montant des réserves et des bénéfices reportés dépasse le montant du capital, et aussi la grande prudence de gestion des exercices antérieurs. En particulier, nous avons toujours veillé avec le plus grand soin à la division de nos risques. »¹⁰ Malgré le manque à gagner considérable que représente l'entretien d'encaisses abondantes, « nous devons, dans les circonstances actuelles, être tout spécialement attentifs à ne

jamais nous laisser immobiliser, à conserver toujours une liquidité qui offrît un apaisement complet à nos déposants »¹¹, note le Crédit du Nord en avril 1931, soit cinq mois avant qu'il ne soit victime d'une grave crise de confiance qui aurait pu le balayer s'il n'avait pris ces précautions dès 1930, s'il n'avait pas anticipé sur la tournure dramatique des événements.

D'ailleurs, la BGN suit la même tactique : « Des rumeurs déprimantes, émouvant souvent des milieux intéressés au désordre financier et politique, ont été mises en circulation contre toutes les maisons de banque, les obligeant à accentuer les restrictions de crédit [...] et à maintenir liquides, donc improductifs, des capitaux exceptionnellement importants. Si notre établissement a été moins directement visé, il n'en a pas moins été l'objet de retraits assez sérieux puisqu'ils représentent près de 25 % des dépôts totaux existant au 31 décembre 1930. Grâce aux mesures préventives que nous avons mises en œuvre depuis un an, nous avons pu faire face à ces retraits avec la plus grande aisance, sans avoir à solliciter de concours d'aucune sorte, et nous nous retrouvons aujourd'hui avec une liquidité encore plus importante qu'avant ces mouvements d'inquiétude publique. »¹² L'autosatisfaction ressort de ces propos, alors même que la banque est frappée en réalité par des difficultés de gestion qui ont conduit à une mauvaise appréciation dans la prise de risque et à l'immobilisation périlleuse de nombreuses créances ; mais le fonds de commerce dégage suffisamment de réserves pour permettre à la maison de résister aux épreuves et de traverser la crise pendant plusieurs années.

Paradoxalement, une maison plus petite comme Scalbert s'avère moins une cible que ses deux consœurs, car, entre décembre 1928 et décembre 1933, ses dépôts ne reculent que de 15 % alors que ceux du Crédit du Nord déclinent de 37 % et ceux de la BGN de 39 %. C'est que des établissements peut-être moins ardents pendant la croissance subissent moins de déconvenues pendant la dépression. Ainsi, plus au sud, après une sérieuse réorganisation financière réalisée dès mai 1931, qui apure ses mauvais engagements, la Banque régionale de l'Ouest peut repartir d'un bon pied et ne semble plus guère affectée par la suite par le mouvement de méfiance des déposants : « Après avoir traversé la crise par ses propres moyens, nous sommes convaincus que la Banque régionale de l'Ouest, forte de ses amitiés, bénéficiera d'une confiance d'autant plus légitime et d'autant plus marquée. »¹³ La banque se réjouit, il est vrai, du caractère rural de son terroir, ce qui lui évite les déboires imposés par les firmes industrielles à nombre de ses consœurs. Semblablement, la Banque de Bretagne reste apparemment sereine : « Comme en général toutes les banques, nous avons vu le chiffre de nos dépôts s'amoin-drir dans une sensible proportion. Nous avons fait face à toutes les demandes de retrait sans la moindre difficulté et sans avoir à rechercher l'aide ou l'appui de qui que ce soit. Nous n'avons mobilisé aucun des crédits que nous consentons à notre clientèle et nous n'avons pas eu besoin de faire un appel spécial à la Banque de France pour le rées-compte de notre papier commercial. »¹⁴

B. La réorganisation des structures des banques de dépôts

Si la période de prospérité a suscité peu de concentrations au sein du système bancaire français (BNC et Banque française pour le commerce & l'industrie, BNC et Comptoir d'escompte de Mulhouse, CCF et Banque de Mulhouse) au-delà de la reprise de petites banques provinciales, les années sombres sont marquées par une accélération des regroupements. Chez nombre d'établissements défailants, ce qui constitue l'actif clé d'une banque de dépôts, le réseau de guichets et son personnel, est repris par des firmes qui assurent leur succession, en un remodelage intense des structures de la profession.

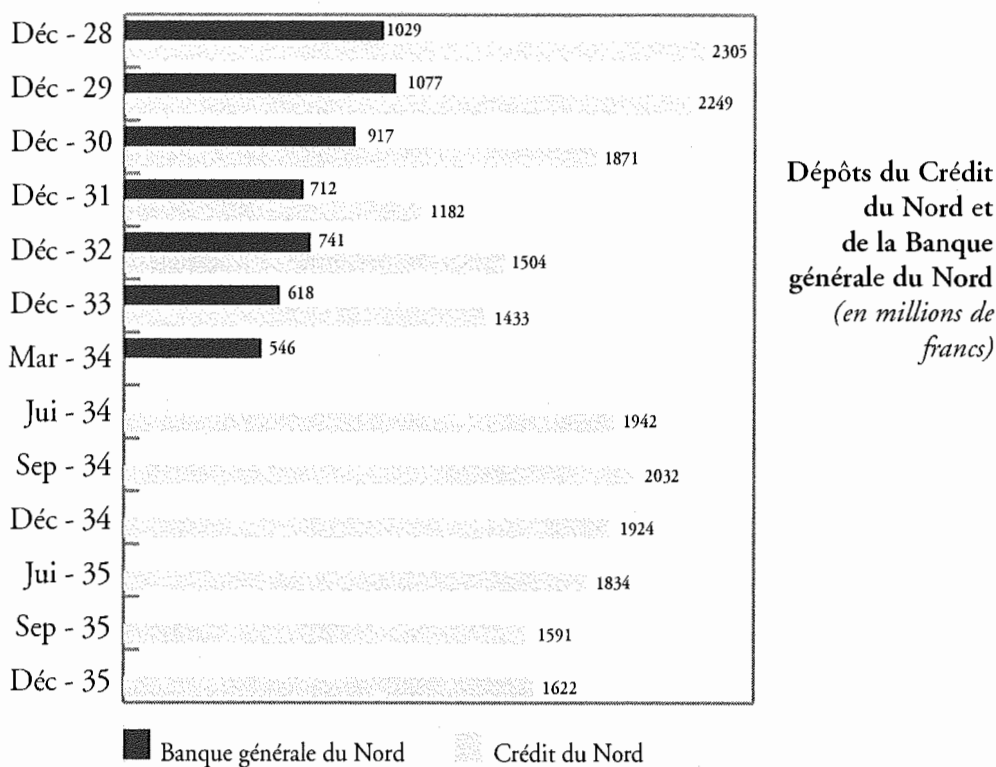
a. Des banques provinciales pivots des réorganisations bancaires

Plusieurs banques provinciales qui ont résisté vaillamment à la crise de confiance et dont le « crédit » reste globalement intact deviennent le pivot de réorganisations bancaires régionales.

Le Crédit du Nord sauveur de la BGN

À Lille, le Crédit du Nord s'affirme ainsi finalement comme le vainqueur historique du duel qui l'a opposé à la BGN. Certes, celle-ci ne semble apparemment pas frappée par la crise, car elle a réussi, comme le Crédit du Nord, à enrayer les retraits de dépôts grâce à des disponibilités liquides suffisantes. Mais c'est sa rentabilité même qui ne satisfait plus ses actionnaires de référence : le moindre rendement des placements sur le marché monétaire des encaisses nécessaires à la préservation d'une liquidité immédiate, le recul des emplois procurant des revenus abondants par suite du repli des prêts à l'industrie et au négoce, le maintien de frais généraux importants – malgré de gros licenciements : 200 sur 1 700 salariés au premier semestre 1932, par exemple, et 600 au total entre décembre 1929 et avril 1933, de 2 000 à 1 400 – par suite de l'étendue d'un réseau désormais surdimensionné par rapport au volume d'affaires disponible, notamment en raison de la contraction des opérations de placement de valeurs mobilières, sont autant de causes de la lourdeur de cet organisme bancaire. « Ces circonstances nous ont amené à penser qu'une concentration de banques était désirable, car elle seule pouvait permettre la réduction massive des frais généraux qui doit être l'objectif de toutes les entreprises en ce moment. »¹⁵ « Officiellement, la BGN arrête ses opérations parce que, dans la situation actuelle, avec la concurrence que se font les banques, elle se trouve dans l'impossibilité de vivre, et qu'il est préférable de procéder à un regroupement qui réduira les frais généraux »¹⁶.

En outre, trop de mauvaises créances pèsent durablement sur les comptes réels de l'établissement, qui est confronté à une double pression : la nécessité de purger son portefeuille de comptes débiteurs irrécouvrables ou mal portants et, de façon évidemment contradictoire, la contraction de la matière bancable en raison de la crise économique vécue dans le Grand Nord. La Banque de France pense que la BGN, en contractant trop brutalement ses crédits, a vivement mécontenté ses clients et ainsi amoindri son

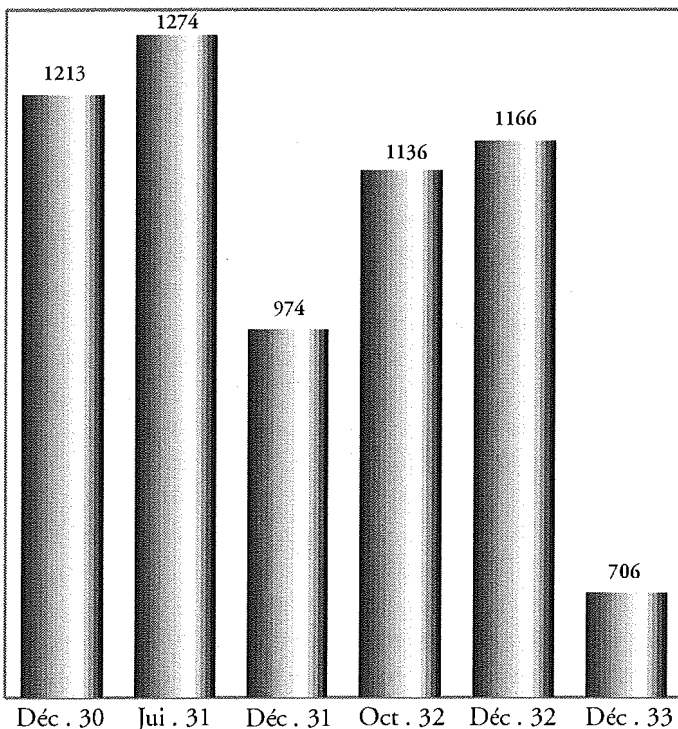


fonds de commerce et que, surtout, un assainissement financier important était devenu nécessaire. C'est que, derrière les apparences, se cachent d'épaisses pertes¹⁷ probables (33,5 millions de francs) ou envisageables, avec environ, dans ce cas, 92,5 millions de francs d'actifs indésirables et 59,5 millions de francs de créances gelées sur le groupe cinématographique parisien Pathé, soit au total environ 186 millions de francs d'actifs en péril face à un actif net comptable estimé à 120 millions de francs en novembre 1933... : « Avec la réduction des bénéfices, la BGN n'a pu continuer les amortissements indispensables [...] et l'on sait maintenant que les agios perçus sur comptes douteux ont été compris dans les bénéfices. Avec le poids qu'elle traînait, la BGN se trouvait amenée à une réorganisation financière exigée par la diminution de son actif et ses pertes. Mais qui s'en serait chargé ? »¹⁸

En effet, ses commanditaires, la Société générale de Belgique, l'Union des mines et la BUP, souhaitent tous se défausser d'une participation qui leur rapporte peu désormais et qui immobilise des fonds dont ils ont immédiatement besoin. La première a réduit peu à peu son intérêt envers sa filleule au fur et à mesure que la dépression gagne l'industrie transfrontalière et que ses besoins financiers accaparent toutes ses ressources ; la seconde est elle aussi moins prospère en raison du repli des firmes des Pays noirs

constituant le noyau de sa clientèle; la troisième subit d'énormes difficultés en 1933-1936 et ne peut plus ni soutenir une filiale ni continuer sa stratégie de partenariat avec des banques de dépôts provinciales.

Devant la défection de ses parrains, « la BGN se trouvait amenée [...] à la chute si les demandes de remboursement de dépôts s'étaient accélérées ou à la liquidation »¹⁹, car la méfiance commençait à ronger son « crédit » : ses comptes courants créditeurs ont diminué de 80 millions de décembre 1933 à mars 1934, date à laquelle ils s'élèvent à 545 millions (au lieu de 618 millions en décembre 1933 et 741 en décembre 1932). Aussi, dès le dernier trimestre de 1933, des pourparlers sont engagés entre le Crédit du Nord et la BGN et surtout avec les tuteurs de celle-ci. Tous ces établissements convergent pour conclure en faveur d'une reprise par le Crédit du Nord, consacré par conséquent tuteur de la BGN : il souscrit à une augmentation de capital, il acquiert les titres détenus par l'Union des mines et la Société générale de Belgique contre des actions Crédit du Nord « vraisemblablement détenues par un syndicat créé au moment des difficultés de 1930 ou 1931, qui s'allège ainsi dans des conditions inespérées »²⁰ ; il propose l'échange des actions BGN contre ses propres titres (trois pour un) ou leur rachat, notamment pour les 40 000 titres BGN détenus par la BUP. La fusion des deux firmes intervient au 1^{er} avril 1934 et six administrateurs de la BGN entrent à son Conseil. Certes, le doute subsiste chez les



Dépôts de la Société
nancéienne
(en millions de francs)

spécialistes sur la solidité de l'ensemble ainsi constitué car le poids des comptes débiteurs à provisionner puis à amortir reste substantiel : « Il faut souhaiter seulement que la nouvelle combinaison ne subisse pas de sitôt l'épreuve d'une crise. »²¹

La capacité de résistance de la Société nancéienne

Dans l'Est, la Société nancéienne parvient à résister à la formidable bourrasque qui la secoue en 1931, quand ses dépôts chutent d'un quart entre juillet et décembre 1931, de 1 274 à 974 millions de francs : « Dans le second semestre de 1931, à la suite du départ de son directeur, Baratier de Rey [promu à la direction générale de la BNC], et de la défaillance survenue à la fin de septembre de la banque Chapuis, de Reims, dans laquelle elle était intéressée, cette maison a vu se produire de nombreux retraits. Les retraits ont atteint 23 % du total des dépôts, soit 299 millions, dont 200 dans la première quinzaine d'octobre. »²² Mais la Société nancéienne fait front avec succès puisque « les remboursements ont pu être effectués sans recourir à la mobilisation des découverts, qui avait été un moment envisagée ; une aide temporaire a probablement été fournie par le CIC »²³ ; et les dépôts remontent à 1 136 millions de francs en octobre 1932, soit une centaine de millions seulement en dessous du niveau de juillet 1931. « Sa situation actuelle paraît très saine, ses disponibilités abondantes et son portefeuille lui permettraient aisément de faire face à des retraits importants. »²⁴

La SMC, le Crédit du Nord et la Société nancéienne semblent ainsi, à la fin de la tourmente de 1930-1931, constituer un noyau de banques plurirégionales capables de maintenir la réalité d'un marché bancaire concurrentiel face aux grands établissements de crédit.

b. Les banques parisiennes et l'héritage des banques défaillantes

Les autorités sont intervenues pour empêcher la disparition complète de plusieurs grandes banques, tant nationales ou plurirégionales que pluridépartementales, tandis que des initiatives spontanées ont permis quelques sauvetages ici et là. L'appareil de banques de dépôts construit en un quart de siècle n'est donc pas balayé complètement par la crise, mais il subit des remodelages importants.

La BNC cède ainsi la place à la Banque nationale pour le commerce & l'industrie (BNCI), créée en mars 1932 sur la base d'un capital de 100 millions de francs, placé notamment auprès des actionnaires de la BNC en liquidation. Cette BNCI, dont les guichets ouvrent le 19 avril 1932, reprend l'essentiel de l'actif sain ; mais, au sein du réseau, 269 sièges permanents seulement et 451 bureaux périodiques sont maintenus tandis que 134 bureaux permanents sont supprimés purement et simplement ; les immeubles eux-mêmes ne sont acquis par la BNCI auprès de la Liquidation qu'en mars 1939 avec règlement en 23 annuités. Certes, ses agences peinent souvent à persuader les déposants de revenir chez elles, mais la renaissance de cet établissement permet de maintenir un pôle de concurrence au sein du marché de la banque de dépôts : avec 2 742 millions de francs en décembre 1935, le montant des dépôts a triplé par rapport au

faible niveau de 932 millions de francs atteint par la BNC en janvier 1932. Toutefois, ce montant de 2742 millions ne représente que deux fois la collecte de la BNC en décembre 1929 et moins même que cette dernière. le 26 septembre 1931, juste avant le début du krach ; et la collecte de 1935 est en recul de 8 % par rapport à celle de 1934, ce qui indique que les déposants restent volages.

Parallèlement à la reconstruction d'un établissement autour du réseau de la BNC, la Banque Adam est préservée d'une disparition complète par les autorités, même si la banque Oustric disparaît avec le démantèlement de l'échafaudage financier de son animateur. Ainsi naît, dès le 13 novembre 1930, la Société nouvelle de gérance de la Banque Adam, qui récupère l'essentiel du réseau de la banque défunte, avec 144 sièges autour de Boulogne-sur-mer et d'Amiens, de Poitiers et de Toulouse. Sous la présidence de l'ancien directeur général de l'Escompte de la Banque de France, Joseph Mollie, en 1931-1936, la confiance est rapidement restaurée et les dépôts se regonflent quelque peu, de 143 millions de francs en 1932 et 145 millions de francs en 1933 à 158 millions de francs en 1934, avant un repli à 127 millions en 1935 – au lieu de 650 millions avant la crise de 1930. La Banque Adam, dont le Siège est désormais parisien, devient à son tour un pôle de rassemblement. Elle acquiert ainsi la banque Piérard, de Valenciennes, en mars 1937, avec ses quatorze guichets.

Le sort de plusieurs banques provinciales en suspens est de même préservé de façon plus ou moins souple ou informelle. Parfois, la maison peut redémarrer seule, après un accord avec ses créanciers et une relative suspension de la défiance des clients et dépôts. Temporairement, par exemple, la banque Renauld obtient en 1933 un concordat sur quatre ans : « Des efforts sont toujours tentés en vue d'un renflouement désiré par des milieux locaux assez influents. Les différents groupes bancaires sollicités jusqu'à présent se sont récusés et les chances d'aboutir semblent minimales. »²⁵

Généralement, toutefois, un tuteur est recherché pour fournir quelques fonds à la firme et lui permettre d'enrayer la glissade de ses dépôts. La sauvegarde de la Banque de Strasbourg est patronnée par la Sogenal : elle « conclut avec elle une sorte de communauté d'intérêts, qui se traduit par l'entrée au Conseil de la première d'un membre de celui de la seconde »²⁶ ; celle-ci procure en outre des fonds, par le biais d'un réescompte de traites, notamment lors de la crise de février 1931. C'est la Sogenal qui préside désormais à la réorganisation de la firme en 1933-1934, avec notamment un important réaménagement de la situation financière est réalisée en mai 1934, par « l'assainissement des divers postes ». Parallèlement, c'est la Sogenal, consacrée ainsi second "pompiers volant" des banques alsaciennes aux côtés du groupe CIC, qui se voit confier le soin d'aider à la sauvegarde de la Banque de Colmar en perdition en novembre-décembre 1933, par des avances de fonds et par la nomination d'un codirecteur. Mais la Sogenal n'a pas véritablement pris le contrôle de ces maisons et se contente de les maintenir en vie ; d'ailleurs, la Banque de Colmar, exsangue, doit fermer ses portes en 1934-1935. De même, le Crédit lyonnais se charge d'entretenir la survie du Crédit du

Rhône lors de sa réouverture dans la dernière décade de novembre 1930, en faisant entrer deux de ses représentants à son Conseil, afin d'enrayer la chute de ses dépôts; mais, comme sa consœur de Colmar, cette maison doit rendre son dernier soupir, écrasée par ses pertes et ses mauvais comptes débiteurs : elle est dissoute le 18 janvier 1936. Dans tous ces cas, l'improvisation règne, aucun dessein d'ensemble ne vient guider des décisions stratégiques; l'objectif immédiat est de préserver les dépôts encore dans les caisses, d'enrayer la contagion de la crise de confiance, d'essayer de restaurer le « crédit » de l'établissement, soit par la création d'une banque nouvelle, soit par la consolidation de la maison ébranlée.

Ce n'est que tardivement, quand sa propre situation financière et que son image de marque et son « crédit » ont été reconstruits que, en un retournement étonnant de la part d'une firme qui vient de succéder à une BNC effondrée, la BNCI peut faire figure de pôle de regroupement de banques provinciales. Dès 1932-1933, en effet, elle se sent suffisamment ragailardie²⁷ pour reprendre une stratégie de mobilité géographique, afin de commencer à compléter son réseau : le nombre total de ses guichets s'accroît de 693 à 710 entre avril 1932 et décembre 1935, celui de ses sièges permanents de 251 à 296, par simple croissance interne.

Puis, tout en conduisant une sévère rationalisation de son réseau pour en éliminer les sièges déficitaires, elle lance, juste après la fin de période d'étude, un mouvement de croissance externe intense : après l'acquisition du petit Crédit dinandais en mars 1933, elle acquiert la banque Renauld en avril 1936, la banque Bougère (à Angers) en novembre 1936 et la modeste banque Lecroulant (à Laigle), en décembre 1936. Puis, de façon plus significative, elle absorbe au 1^{er} avril 1937 la Société nouvelle de la Banque Adam, avec ses 97 guichets et sa centaine de millions de francs de dépôts; en même temps, elle récupère de la Banque Adam la banque Piérard, de Valenciennes, et ses douze bureaux, que celle-ci venait d'acheter et, peu après, au 1^{er} août 1937, elle incorpore ses guichets à son réseau. Dans la même année 1937 la rejoignent la Banque des Alpes, dans les Hautes-Alpes, la Banque du Dauphiné et la Caisse commerciale de Saint-Quentin-Sourmais, dans l'Aisne, avant la poursuite de ce mouvement dans les années 1940-1950.

Guichets de la BNCI en 1932-1937

	permanents	périodiques	total
Avril 1932	251	442	693
Décembre 1932	277	428	705
Décembre 1933	297	452	749
Décembre 1934	294	439	733
Décembre 1935	296	414	710
Décembre 1936	291	371	662
Décembre 1937	368	413	781

C. Le CIC : de la confédération à la fédération bancaire

La situation est complètement différente au sein de la confédération du CIC, car la banque parisienne n'a jamais éprouvé aucune difficulté financière, mis à part le lot de mauvaises créances commun à l'ensemble des grands établissements de crédit, et son « crédit » n'a subi aucune atteinte. Aussi peut-elle être consacrée comme le tuteur de la réorganisation des banques provinciales, puisque les grands établissements de crédit ou le CCF ne souhaitent pas ou plus (pour le CCF) intervenir dans le sauvetage de leurs consœurs régionales ou locales. Trois explications peuvent être reconstituées : elles restent fidèles au darwinisme libéral strict ; leurs disponibilités financières sont trop justes pour leur permettre de gaspiller leur capacité bénéficiaire dans l'expression d'une solidarité charitable ; ou, enfin, tout simplement, leurs réseaux sont suffisamment denses, ce qui multiplierait les doublons en cas de reprise de maisons provinciales.

Une première réorganisation des banques du groupe Banque Bauer & Marchal est certes envisagée par la Société générale et la Sogenal qui, pendant quelque temps – en décembre 1930-janvier 1931 – songent à récupérer le tronçon oriental du réseau de la Banque d'Alsace-Lorraine, tandis que la Banque privée aurait repris les autres tronçons et aurait redémarré sur des bases capitalistiques nouvelles. C'est finalement le CIC qui devient le pivot de la restructuration, car le groupe de la Société générale, toujours réticent aux opérations de croissance externe et à l'intégration de cadres extérieurs moins pénétrés de ses valeurs gestionnaires, rechigne finalement à engager des fonds dans ce projet. Par surcroît, la Sogenal semble suffisamment trapue à sa maison mère et a pu hésiter à combler le vœu de Debrix, le directeur général strasbourgeois, quelque peu animé de velléités d'indépendance, de constituer un vaste établissement qui, dans l'Est, aurait pu affirmer une large autonomie, voire se rapprocher de Paribas....

a. Le partage du réseau de la Banque d'Alsace-Lorraine

Dans un premier temps, en mars-avril 1931, le CIC caresse l'idée de reprendre la Banque d'Alsace-Lorraine telle quelle, de la recentrer sur l'Est et de disposer ainsi en Lorraine de deux banques affiliées, la Société nancéienne et la nouvelle Banque d'Alsace-Lorraine. Mais les discussions nouées avec les deux maisons lui prouvent l'acuité des problèmes soulevés par le chevauchement des réseaux et des clientèles, car la Société nancéienne, forte de l'accord originel signé avec le CIC lors de la création de la Société alsacienne de CIC en 1919, ne peut « envisager de rencontrer désormais la concurrence d'une banque régénérée et soutenue par le CIC »²⁸. L'arbitrage du CIC tranche en faveur de la Société nancéienne, tandis que le projet de maintien de la BAL est rapidement éliminé au profit de la création d'un nouvel établissement, le Crédit industriel d'Alsace-Lorraine (CIAL) ; seuls deux départements accueillent les deux banques, la Moselle et les Vosges.

En mai 1931, par conséquent, la Société alsacienne de CIC devient le pôle d'accueil du tronçon oriental de la Banque d'Alsace-Lorraine ; elle acquiert, pour 7 à 8 millions de francs, auprès de la Liquidation de la Banque d'Alsace-Lorraine son réseau dans

quatre départements et son actif de comptes créditeurs. Ce sont environ 50 000 comptes qui sont récupérés – alors que la Société alsacienne de CIC n'en a que 5 000 dans la même zone – et un montant de 300 à 350 millions de francs de dépôts qui passent ainsi dans ses caisses. La Société alsacienne de CIC transformée en CIAL hérite en 1931 des exploitations de la Banque d'Alsace-Lorraine situées dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin, des Vosges (sauf Neufchâteau), de la Meurthe-et-Moselle, de la Moselle, des Ardennes²⁹.

Dans le même temps, la Société nancéienne hérite du tronçon du réseau de la Banque d'Alsace-Lorraine dans des contrées placées entre Paris et Nancy : elle s'implante ainsi dans la Haute-Marne et dans la Meuse, où un accord implicite l'avait empêché de s'installer afin de respecter la primauté de Varin-Bernier. Un ensemble de 132 bureaux dont 103 périodiques est adjoint à la Société nancéienne. Un Groupe Meuse est érigé, qui contrôle l'agence de Bar-le-Duc, six sous-agences et 22 bureaux périodiques. Un groupe de Charleville est érigé, avec six agences (Givet, Hirson, Sedan, Rethel, Stenay, Vouziers), deux bureaux permanents et 19 bureaux périodiques. Dans la Meuse et les Ardennes, par conséquent, la maison hérite donc de l'équivalent de deux banques départementales. En mars 1934, la Société nancéienne est forte de 74 sièges permanents et de 135 bureaux temporaires. Parallèlement, c'est la banque Dupont qui est choisie pour accueillir en mars 1931 le réseau de la Banque d'Alsace-Lorraine dans les contrées septentrionales, son Groupe du Nord avec les trois succursales d'Amiens, de Valenciennes et de Roubaix et leurs agences, avant que Scalbert récupère finalement celle de Roubaix.

b. L'éclatement du réseau de la Banque privée

Malgré la bonne volonté des autorités, la communauté bancaire prend conscience de la perte irrémédiable de « crédit » de la Banque privée; nul ne peut enrayer l'hémorragie de ses dépôts : « L'amointrissement des comptes de dépôts de la Banque privée se poursuivait à une allure de plus en plus accélérée, entraînant à son égard un sentiment de méfiance sans cesse grandissante, aussi bien dans le public que dans son propre personnel. »³⁰ Or son actionnaire majoritaire, la Banque d'Alsace-Lorraine, est exsangue et aucun grand établissement de crédit ni aucun groupe financier n'envisage, en raison de la crise économique et bancaire, de se risquer à reprendre une firme dont le « crédit » est devenu inexistant. Pour tenter de stabiliser les quelque 600 millions de francs de déposants encore conservés dans les guichets de la Banque privée, les autorités et le CIC décident de démanteler son réseau, de le répartir entre les banques de la confédération du CIC et de changer ainsi l'enseigne des bureaux en espérant que les déposants seraient rassérénés quant à l'avenir de leur épargne. « Une seule solution restait à employer, d'extrême urgence : trouver rapidement dans chacune des régions d'exploitation de la Banque privée des établissements successeurs qui, par la valeur indiscutable de leur crédit et leurs ressources de trésorerie, permettraient, en intervenant sans délai, d'arrêter la fuite des dépôts et ramèneraient la confiance. »³¹

La métamorphose de la Société lyonnaise de dépôts

Alors qu'elle a renoncé en août 1930 à acquérir la Banque de la vallée du Rhône et en novembre 1930 à reprendre le Crédit du Rhône, laissé orphelin par la chute de la banque Adam, parce que son bilan s'avère trop détérioré, la Société lyonnaise vit soudain une métamorphose historique : de banque locale ou presque, elle atteint l'envergure d'une banque plurirégionale car elle récupère l'ensemble du réseau de la Banque privée dans le Grand Sud-Est. Ce sont 262 guichets qu'elle incorpore à son entreprise : 107 agences et sous-agences et 155 bureaux, répartis sur 24 départements. Elle édifie alors une structure ramifiée autour de succursales qui servent d'agences mères au réseau, ainsi organisé en 14 quasi-banques locales.

Une éphémère Société toulousaine de CIC

Par contre, dans les contrées languedociennes et toulousaines, où la Banque privée dispose de 72 guichets et de 125 millions de francs, le CIC doit imaginer de monter rapidement une filiale gérée en direct – depuis Paris, où est installé le siège social et le siège central administratif – et possédée totalement, un peu sur le modèle de la Société alsacienne de CIC en 1919 : ainsi naît en juin 1931 la Société toulousaine de CIC, présidée par Deschamp. Héritant des guichets de la Banque privée, notamment dans les départements clés que sont l'Hérault et la Haute-Garonne, elle est censée couvrir les actuelles régions Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon – sauf le Gard, laissé à l'influence de la Société lyonnaise en raison des liens économiques étroits entre ce département et la région lyonnaise (par le biais de l'économie scéricicole et textile, notamment). Cette banque éphémère dispose de 32 guichets permanents et de 42 bureaux périodiques, complétés en décembre 1932 par les trois sièges de la banque Roque, de Béziers, qu'elle achète alors. Cinq succursales sont érigées à Béziers, Montpellier, Perpignan, Tarbes et Toulouse, six grandes agences à Carcassonne, Castres, Mazamet, Montauban, Narbonne et Pau, appuyées par 20 sous-agences et les bureaux périodiques ; près de 400 salariés sont ainsi rassemblés dans la nouvelle entité. Toutes les apparences d'une banque régionale sont mises en place et il pourrait alors sembler qu'elle est promise à un avenir durable.

Le partage des dépouilles de la Banque privée

Dans d'autres contrées, le partage des guichets de la Banque privée s'effectue entre les divers membres de la confédération du CIC. Ainsi, le Crédit de l'Ouest a « pris la suite des opérations de la Banque privée dans les départements du Maine-et-Loire et de la Mayenne »³², ce qui lui procure dix agences supplémentaires dans son aire d'intervention. L'ensemble de ces opérations de transfert est couronné en octobre 1933 et mars 1935 par l'achat, pour 34,2 millions de francs, par le groupe CIC des actions des sociétés immobilières qui ont acquis en 1931, contre des titres, les immeubles eux-mêmes correspondant au réseau alors cédé ; puis par l'achat parallèle des actions d'apport détenues par la Liquidation de la Banque privée dans les banques (Société lyonnaise, Société toulousaine de CIC) ayant récupéré des pans de son réseau.

c. La concentration provinciale autour du CIC

Outre les réseaux de la Banque d'Alsace-Lorraine et de la Banque privée, le groupe du CIC renforce son assise dans le monde des banques provinciales, soit en resserrant les liens avec des banques déjà liées au CIC, soit par l'entrée dans de nouveaux établissements. Ainsi, en décembre 1930, la Banque régionale de l'Ain, agressée par une ruée, fait appel au CIC, qui lui procure des facilités financières, mais elle doit lui offrir un siège au Conseil ; pourtant, le CIC ne prend pas alors de participation au capital et se contente d'un simple soutien car elle ne souhaite pas se fâcher avec la Société lyonnaise, présente dans l'Ain par quelques guichets. Une semblable intervention de premier secours a lieu au profit de la Banque de la vallée du Rhône, de Valence : le CIC exige la transformation en société anonyme et une augmentation de capital, ce qui lui permet, en décembre 1931, de devenir le parrain de la firme, avec trois administrateurs au Conseil ; il patronne alors l'assainissement des comptes de la maison, qui doit cependant disparaître³³, étouffée par ses pertes, qui ont dévoré l'ensemble des fonds propres entre 1931 et 1933, et rejetée par la Société lyonnaise qui, devant digérer l'absorption du réseau de la Banque privée, ne se préoccupe guère de s'installer sur la place valentinoise.

Par contre, plus au nord, le CIC vole au secours de la Banque générale de Bourgogne-Chevignard qui vacille sous le choc de retraits de dépôts et de débiteurs là aussi défaillants et qui ne peut trouver aucun réconfort du côté de son actionnaire parisien minoritaire, l'Union des mines. Or la Société nancéienne n'a plus alors les moyens d'épauler une banque dont elle est la partenaire et l'actionnaire depuis 1929. En outre, la reprise des agences de la Banque privée par la Société lyonnaise dans cette région a redessiné la carte des zones d'influence entre la Société nancéienne et la Société lyonnaise, ce qui impose « de ne pas faire apparaître en concurrence, sur la place de Dijon, deux établissements appartenant au groupe du CIC »³⁴. La Banque générale de Bourgogne est donc absorbée par la Société lyonnaise au 1^{er} octobre 1932, ce qui renforce sa présence en Bourgogne en rassemblant autour d'elle les clientèles des deux banques défuntes, la Banque privée et la Banque générale de Bourgogne.

En Normandie, le CIC venait juste, en avril-novembre 1929, de nouer un partenariat avec le Comptoir d'escompte de Rouen qui avait éprouvé quelques difficultés financières, avant même l'éclatement véritable de la « crise de 29 », en raison de la défaillance de son principal débiteur, un gros capitaliste de la région. En avant-coureur de la crise de confiance générale, il avait éprouvé une ponction précoce sur ses dépôts et, finalement, il apparaît en relative bonne santé en 1930-1931 car sa crise singulière l'a incité à border ses comptes³⁵ un ou deux ans avant l'ensemble de la profession, ce qui, paradoxalement donc, lui fait aborder la crise globale avec une certaine solidité. Dans les contrées de la Loire, le CIC est consacré dès décembre 1930-février 1931 tuteur du Comptoir d'escompte de la Sarthe, qui s'effondre, victime de la crise : il entre dans son capital en mai 1931 à la suite d'une réorganisation financière, non pour en faire une unité supplémentaire de son groupe, mais pour sauvegarder les établissements

associés limitrophes (Crédit de l'Ouest, Société normande de banque & de dépôts et Banque régionale de l'Ouest) qui risquent d'être atteints par la contagion de la crise de confiance. Les surcoûts de fonctionnement d'un organisme autonome lui semblent impossibles à surmonter en raison de l'amenuisement des affaires ; la banque est donc liquidée en juin 1932 et son réseau dépecé : ses guichets sont partagés entre les deux filiales du CIC dans la vallée de la Loire, le Crédit de l'Ouest et la Banque régionale de l'Ouest, qui complètent ainsi leur implantation³⁶.

Parallèlement, le CIC renforce son pouvoir de tutelle du Crédit nantais, ébranlé par un portefeuille surabondant de mauvaises créances : l'administrateur-directeur général, Édouard Caradec, animateur de la croissance pluridépartementale de la maison dans les années vingt, doit démissionner en avril 1931, la direction nantaise est remodelée autour de Louis de Malherbe, dirigeant du réseau finistérien, promu directeur central : « Une nouvelle organisation intérieure, décidée depuis quelques mois, nous a permis d'assurer la marche régulière et le développement de nos services dans des conditions entièrement satisfaisantes » tandis que sont opérés de « gros prélèvements pour couvrir les risques éventuels et les pertes possibles »³⁷. C'est que « le Crédit nantais doit traîner derrière lui d'importants découverts accordés trop largement et qu'il sera difficile de faire rentrer »³⁸, d'où de gros comptes d'ordre où sont tapis les créances en péril, notamment auprès du monde de la conserverie. Le « crédit » du Crédit nantais est en cause et la tutelle du CIC s'exprime à la fois par une intervention dans la gestion et par l'apport du renom de l'établissement parisien, qui, peu après, en avril 1934, place son représentant, Deschamp, à la présidence même pour mieux marquer son emprise sur la maison nantaise.

d. La recomposition du groupe du CIC

Malgré la crise de confiance, le CIC maintient sa philosophie historique car il reste fidèle au principe de décentralisation qui règne au sein de sa confédération dès sa création et depuis son élargissement et le resserrement des liens internes dans les années 1913-1927. Or il aurait pu, au nom de la nécessité de préserver le « crédit » des banques de dépôts de ce groupe, concevoir un mode de relation et de fonctionnement centralisateur, une unification des enseignes, afin de mettre en avant sa propre image de marque, identifiée dans l'opinion et surtout dans le monde des déposants à la sécurité et à la pérennité. Mais il a choisi une stratégie originale, délicate d'ailleurs, qui mêle l'apport de son renom et le respect de l'identité de chaque établissement provincial, comme à la Société nancéienne : « Le vice-président [Marcel Paul, par ailleurs dirigeant de Pont-à-Mousson] se fait l'interprète des membres anciens du Conseil, fidèlement attachés aux traditions lorraines, pour exprimer à M. Henri Théliér sa pleine confiance dans le succès du programme de réorganisation actuellement entrepris, puisqu'il doit toujours comporter à la base le maintien de l'esprit régionaliste dont le président du CIC a lui-même tenu à annoncer l'entière survivance. »³⁹

Pourtant, le CIC a infléchi sensiblement dorénavant sa stratégie : son groupe n'est plus une confédération et se transforme en une fédération. En direct, il contrôle d'ailleurs le jeune CIAL, héritier de la Société alsacienne de CIC, et l'éphémère Société toulousaine de CIC. Plus couramment, il choisit d'amplifier son droit de regard dans la conduite des affaires des banques de son groupe qui apparaissent de moins en moins comme des filleules ou, pour la Société nancéienne, comme une maison sœur, et de plus en plus comme des filiales, certes largement autonomes, mais soumises à des liens plus étroits. La notion de contrôle devient prioritaire, alors même que, en 1930 encore, le CIC n'était pas entré dans le capital de la Banque régionale de l'Ain avec laquelle il s'associait : « Cette banque jouit de certaines faveurs ou prérogatives des filiales sans que le CIC ait d'intérêt direct dans son capital »⁴⁰ Un ou deux ans après, l'inflexion est nette : « Notre Conseil a décidé que nous ne prendrons plus désormais d'intérêts dans une banque régionale que si nous en prenons, en même temps, le contrôle effectif, c'est-à-dire plus de 50 % du capital : c'est ce que nous avons fait récemment avec la Banque de la vallée du Rhône. »⁴¹ La direction du CIC a été trop souvent échaudée par les mécomptes de ses filleules, par une tenue du bilan approximative, par une analyse des risques aléatoire, par un contrôle du réseau incertain. En outre, les tensions provoquées par la crise de confiance générale et la dépression économique ne permettent plus d'accepter une marge de tolérance dans l'établissement des bilans puisque ceux-ci sont alourdis souvent par de mauvaises créances. Or le CIC s'est contenté jusqu'alors de relations courtoises, de collecter des informations générales sur l'état et l'évolution de ses partenaires, sans trop chercher à scruter attentivement leur mode de fonctionnement et leur gestion.

« Le CIC n'avait pas encore mis en place les moyens d'action qu'aurait nécessités cet engagement. Il constatait très vite que les banques affiliées, très fières de leur indépendance ancienne et de leur jeune développement, craignaient que l'action de la rue de la Victoire [le Siège du CIC] ne leur fit perdre leur autonomie de décision et ne limitât les services qu'elles rendaient à l'économie de leur région en les soumettant aux mêmes règles que les succursales des grands établissements parisiens. En fait, cependant, l'administrateur, isolé le plus souvent, qui représentait le CIC, ne pouvait contrôler efficacement la gestion d'une direction générale soucieuse de maintenir son indépendance et peu portée aux confidences, pas plus qu'il ne pouvait faire contrepoids à l'influence de ses nombreux collègues qui occupaient souvent une situation importante dans les milieux commerçants ou industriels et qui avaient parfois tendance à demander à une banque régionale des interventions dépassant ses forces ou à se montrer trop sensibles aux réputations et aux relations locales. »⁴²

Dans les relations au sein du groupe, il s'agit certes moins d'emprise que d'association, moins de dépendance que de partenariat. Mais la règle devient la transparence, des comptes, des engagements, des risques, car le CIC s'est aperçu que nombre de ses filleules avaient mal maîtrisé la supervision de leurs comptes débiteurs dans les années

1926-1931 : il se veut donc plus exigeant dans le contrôle immédiat des opérations, il veut être associé *a priori* au processus de décision pour les engagements importants. « Il doit être naturellement entendu entre nous que notre direction des relations régionales aura le droit, à tout moment, de procéder, avec toute la discrétion désirable, à tout examen de livres ou de dossiers, ainsi que de demander tous renseignements qui lui seront nécessaires »⁴³, précise le CIC quand il entre dans la Banque régionale de l'Ain en décembre 1930. De même, quand le Crédit nantais sollicite des découverts lui permettant de faire face à ses besoins de trésorerie, en 1931, le CIC se met « d'accord avec M. de Malherbe sur les documents à nous fournir mensuellement : bilan comptable, relevé détaillé des comptes de résultats et de frais généraux, relevé des débiteurs égaux ou supérieurs à 100 000 francs, relevé des risques d'escompte égaux ou supérieurs à 250 000 francs »⁴⁴. Il ne se considère plus seulement comme le parrain fidèle et courtois qui, de Paris, apporte la caution de son renom au « crédit » de sa filleule ; il n'entend pas toutefois se poser en tuteur dictatorial qui briderait arbitrairement les initiatives d'une filiale soumise ; il souhaite par conséquent agir tel un arbitre qui, comme un monarque constitutionnel « éclairé », présiderait à la clarté et au discernement des choix de sa partenaire.

D'ailleurs, il impose de plus en plus fréquemment l'un de ses représentants à la présidence même de la banque. « Il était inévitable, pour remédier à ces inconvénients [d'un insuffisant contrôle], voire même à ces dangers, que le CIC fût amené à renforcer sa représentation dans les Conseils des banques associées et même à siéger dans leurs comités de direction afin de mieux contrôler leur politique de crédit. Il lui fallait aussi veiller de très près aux choix des personnalités appelées à diriger ces établissements en faisant confier de préférence soit la présidence soit la direction générale de chacun d'eux à des hommes familiarisés avec ses principes de prudence et ses méthodes d'exploitation et pleinement conscients des liens qui unissaient tous les membres du groupe entre eux et avec la rue de la Victoire. »⁴⁵

Il réussit à faire accepter une telle prédominance d'un « Parisien » en déléguant sur place certains de ses dirigeants les plus prestigieux, en laissant entendre à l'opinion publique qu'une telle nomination correspond plus à un souci d'honorer la banque provinciale qu'à une volonté de la soumettre. « En vue de mieux affirmer le patronage du CIC, cette société demande l'introduction au Conseil de la Société nancéienne de trois nouveaux représentants. L'un d'entre eux, M. Théliet, président du CIC, serait élu président de la Société nancéienne »⁴⁶. L'un de ces représentants est alors Charles Roth Le Gentil, jusqu'alors directeur à la banque Dupont, qui accède à une charge nouvellement créée à Paris, en décembre 1930, celle de « directeur chargé des relations régionales du CIC », donc d'« œil du maître » permanent au sein de la confédération. Puis, à partir du 15 janvier 1931, les représentants des banques affiliées au groupe du CIC se réunissent chaque mois au Siège parisien « afin d'échanger leurs informations, de comparer leurs points de vue et d'accorder leur politique générale », alors que ce genre de réunions, qui n'était apparu qu'en 1927, était resté jusqu'alors irrégulier et informel.

e. Le bouleversement historique des rapports entre le CIC et la Société nancéienne

Une telle immixtion du CIC dans la vie de ses filiales et une telle orientation vers un fonctionnement fédéral se justifient car plusieurs banques du groupe nécessitent un assainissement de leur situation financière, non pas tant pour assurer leur survie, qui n'est pas en cause, que pour alléger leurs charges et, à terme, garantir la remontée de leur rentabilité. C'est ainsi que la Société nancéienne bénéficie d'un remodelage de son bilan en mars-avril 1934, afin de procéder à l'amortissement ou au provisionnement des engagements immobilisés : « Une révision approfondie du bilan de la Société nancéienne poursuivie depuis plusieurs mois conduit à la conclusion qu'une réorganisation financière est devenue nécessaire »⁴⁷. Le montant des créances gelées est épongé par une ponction sur le capital (abaissé de 100 à 40 millions) et sur les réserves (42 millions amputés), puis le CIC assure l'avenir en garantissant une augmentation du capital (de 40 à 60 millions, dont le quart versé).

Au-delà de l'événement lui-même, simple fait technique, c'est tout un rapport de forces historique entre le CIC et la Société nancéienne qui est bouleversé et l'on ne saurait trop en souligner l'importance. En effet, il convient de rappeler que la collecte des dépôts de la Société nancéienne dépassait celle du CIC à la fin des années vingt, que la Société nancéienne conduisait sa propre stratégie d'expansion nationale, avec des prises de participation dans des banques pluridépartementales qui en faisait une émule du CIC lui-même. Si elle avait délaissé tout rôle dans la Société normande de banque & de dépôts au profit du CIC, elle était entrée dans le capital du Comptoir d'escompte de Reims, de la Banque générale de Bourgogne, sans parler de ses participations au Luxembourg et dans la Sarre.

Or la crise affaiblit considérablement la Société nancéienne : dans un premier temps, en juillet 1932, elle doit abandonner l'idée de reprendre par elle-même la Banque générale de Bourgogne en difficulté, alors qu'elle en est actionnaire et qu'elle a toujours songé étendre son champ d'exploitation vers les contrées bourguignonnes. Dans un second temps, c'est sa substance même qui est rongée, car, au début de 1934, elle doit porter environ 105 millions de francs de pertes. Le directeur général Guionic en effet subit d'importantes déconvenues en 1932-1933 au fur et à mesure que la dépression s'étend en Lorraine, dans les Vosges et en Champagne. « Au cours de l'année 1933, la Société nancéienne a dû faire face à des retraits de dépôts considérables, dus à la fois aux circonstances générales qui ont atteint toutes les banques similaires et à des faits locaux, entre autres, en janvier, la défaillance de la banque Renauld et, en février, celle de la Lorraine minière & métallurgique à laquelle elle avait consenti un découvert de 12 millions. »⁴⁸

Ses dépôts ont reculé de 1 165,9 millions à 706 millions de décembre 1932 à décembre 1933. Dès mars 1933, la Société nancéienne est en fait aux abois, car la vérité des chiffres ramène ses dépôts à 429 millions de francs à cette époque, même si son

directeur assure qu'« on ne peut faire paraître un bilan où les comptes créditeurs seraient ramenés à »⁴⁹ cette somme. Dès ce moment-là, le CIC doit venir en aide à la Société nancéienne, lui fournir un concours de 40 millions de francs pour l'échéance de mars, tandis que la Société nancéienne sollicite une aide globale de 300 millions de francs pour franchir les mois suivants et surtout faire apparaître un bilan apparemment correct aux yeux des déposants, en gonflant le poste Comptes créditeurs par le biais du réescompte immédiat d'un portefeuille d'effets de commerce mobilisables que lui prêterait le CIC.

Le renom de la Société nancéienne semble désormais bien effrité par rapport à celui du CIC, dont la réputation est maintenant mise en avant par la direction de Nancy, quelque peu rabaissée devant son mentor parisien : « Guionic essaie, par tous les moyens, de faire apparaître, aux yeux de la clientèle, la puissance du groupe du CIC et l'affiliation de la Société nancéienne à ce groupe ; il va faire apposer dans ses guichets des affiches disant que la Société nancéienne est en mesure de donner à sa clientèle toutes les commodités souhaitables. »⁵⁰ L'aggravation de la dépression, les remous politiques et la lourdeur du bilan de la Société nancéienne relancent l'hémorragie de ses dépôts : « Ces retraits ont continué en 1934 et se sont précipités dès qu'a été connue la nouvelle de la réduction du capital ; ils auraient atteint environ 200 millions depuis le dernier bilan de sorte que le total des dépôts ne s'élèverait plus qu'à 300 millions en chiffres ronds, après avoir avoisiné 1300 millions en 1929 [...]. L'aide du CIC a été demandée sous la forme d'un escompte de 125 millions de papier de mobilisation »⁵¹. L'objectif est de sauver la Société nancéienne, de rétablir son « crédit » en regonflant son bilan apparent afin de favoriser un retournement de l'opinion : « Étant donné la bonne réputation dont jouissait encore la Société nancéienne dans la région, on pouvait prévoir un redressement relativement rapide et un rétablissement de la situation, dans un délai qu'on pouvait peut-être fixer à deux ans. »⁵²

Il n'est donc plus question d'un rapport d'égal à égal entre les deux établissements, et la Société nancéienne rentre dans le rang des banques associées et filiales du CIC, « qui en possède maintenant le contrôle absolu et vient de nommer directeur général adjoint un de ses agents, Arnaud »⁵³, directeur général de la Société toulousaine de CIC depuis 1931. « Le contrôle du CIC, auquel elle est désormais soumise, lui enlève auprès de l'opinion publique le caractère d'établissement régional auquel elle devait une part de son succès »⁵⁴, mais aussi de la crise de confiance de 1932-1934. L'accord discret mais solennel qui est conclu rétroactivement pour cinq ans du 1^{er} avril 1934 au 1^{er} avril 1939 entre les deux maisons le 24 mai 1934 scelle la subordination de la Société nancéienne.

En échange d'un concours de trésorerie abondant de la part du CIC, de l'escompte de papier commercial et de valeurs de mobilisation et d'un crédit par caisse, pour un montant de 225 millions de francs – dont 190,5 millions sont utilisés dès le 19 mai –, le CIC obtient le contrôle sur toutes les opérations, l'avis préalable pour tout découvert

et tout encours de plus de 5 millions de francs, ainsi que le versement de 1 % des frais généraux d'exploitation pour participer aux frais d'exploitation du CIC, en une véritable redevance, telle que toute société mère en impose régulièrement à ses filiales au sein de tout groupe d'entreprises. Il est vrai que, après l'augmentation de capital de la Société nancéienne réalisée en juin 1934, le CIC détient 53,4 % des actions de la banque, au lieu de 33,7 % auparavant ; en effet, lors de la souscription publique, seulement 7,1 % ont été placés dans la clientèle de la Société nancéienne ou du CIC, et celui-ci a dû acquérir l'énorme majorité des titres⁵⁵.

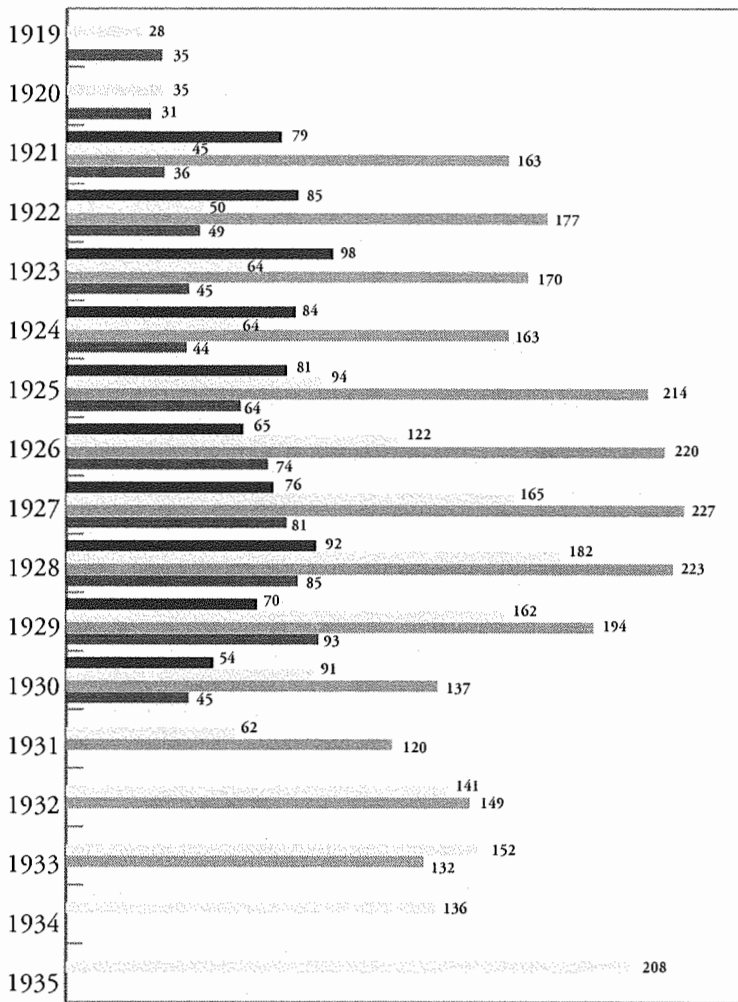
f. La plasticité du groupe du CIC

L'approfondissement des liens entre le CIC et les filiales provinciales facilite la mise en œuvre de certains efforts de rationalisation des réseaux, afin d'améliorer le dessin obtenu lors du dépeçage de la Banque d'Alsace-Lorraine et de la Banque privée. Une seconde étape consiste en effet à modifier ici ou là la carte initiale. Ainsi, la Société nancéienne et le CIAL s'accordent en mars 1934 pour remodeler leurs réseaux : « Nous avons procédé, au cours du printemps, à une nouvelle répartition de notre rayon d'action qui, dans certains secteurs, se confondait avec celui de la Société nancéienne. Notre société s'est vu réserver les départements de la Moselle et de la Haute-Saône, tandis que la Société nancéienne exploitera désormais seule le département des Vosges »⁵⁶. Le CIAL cède alors 11 agences à la Société nancéienne (dont Saint-Dié, Épinal, Homécourt), mais il reprend 23 sièges à sa consœur, dont la grosse agence de Metz, celles de Forbach, Hayange, Thionville, Faulquemont, Merlebach, dans le Pays noir lorrain de la Société nancéienne : de banque du textile ou de l'agroalimentaire alsacien, le CIAL devient aussi une banque de la métallurgie et de la mine.

Semblablement, la Société lyonnaise et la Banque régionale de l'Ain concluent un accord géographique qui réserve le département de l'Ain à la seconde ; en 1932, elle reprend à sa consœur les agences d'Oyonnax, Bellegarde et Châtillon-sur-Chalaronne. De l'autre côté de la France, ce sont la Banque régionale de l'Ouest et le Crédit industriel de Normandie qui finissent par se répartir leurs zones d'influence aux confins des pays de la Loire et de la Basse-Normandie, notamment dans l'Orne, où le bassin d'argent d'Alençon est rattaché logiquement à la Banque régionale de l'Ouest car les flux commerciaux et financiers de cette contrée sont orientés surtout vers le Sud, tandis que la Société normande de banque & de dépôts (puis le Crédit industriel de Normandie) récupère les trois agences qu'avait la Banque régionale de l'Ouest dans le Calvados. À la lisière du groupe, le CIC impose au Crédit industriel de Normandie de s'entendre avec la Banque de Bretagne sur leurs marches communes : désireux de préserver la possibilité d'une entente éventuelle avec l'établissement rennais, le CIC met fin dès 1931 à la présence de l'ex-Société normande de banque & de dépôts en Bretagne, par la cession de ses agences de Saint-Malo, Saint-Servan, Dinard, Dol et Combourg.

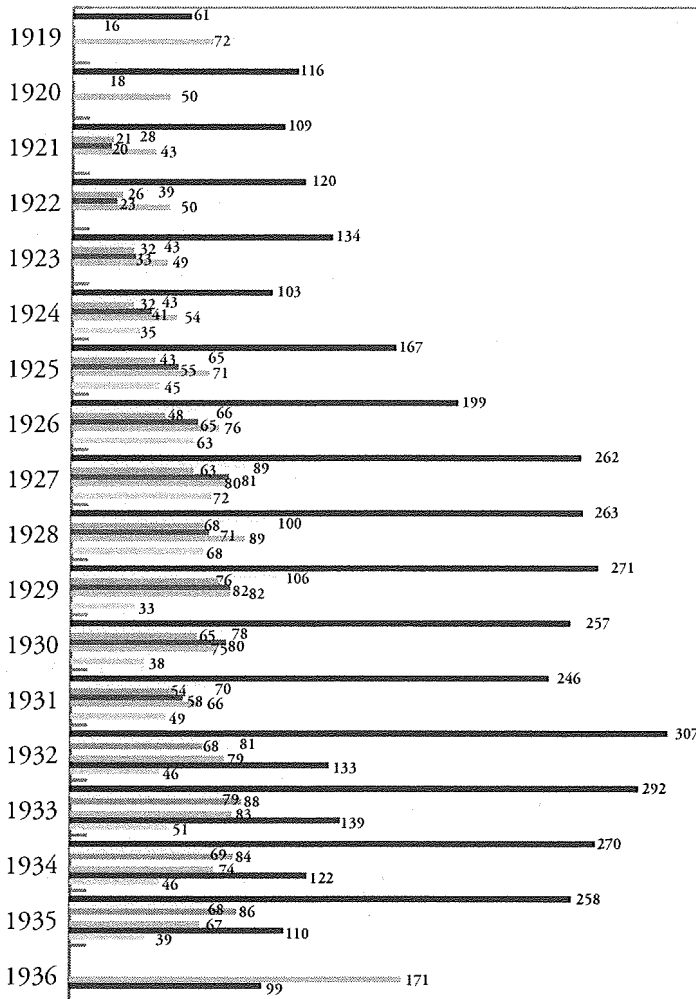
La rationalisation du groupe en Normandie

Au-delà de ces remaniements géographiques et frontaliers, de ces simples retouches, le groupe CIC est amplement redessiné quand le CIC prend conscience de la légèreté de plusieurs de ses membres. Dès 1929, il lance par exemple l'idée d'un rapprochement entre les banques normandes qu'il patronne : « Il estime que le Comptoir d'escompte de Rouen doit faire du régionalisme et envisager peut-être un accord ou une fusion avec d'autres banques régionales, telles la Société normande de banque & de dépôts ou le Crédit havrais. »⁵⁷ Ce sont les difficultés des maisons de la côte de la Manche qui lui



L'évolution des dépôts des banques normandes en 1919-1935 (en millions de francs)

■ Crédit havrais ■ Comptoir d'escompte de l'Ouest (à partir de juin 1920)
 ■ Comptoir d'escompte de Rouen ■ S.N.B.D. puis Crédit industriel de Normandie



L'évolution des dépôts
des banques de
l'Ouest Atlantique en
1919-1935
(en millions de francs)

■ Crédit de l'Ouest ▨ Banque de Bretagne ▩ Banque régionale de l'Ouest
 ■ Comptoir d'escompte de la Sarthe ▩ Société bordelaise de CIC
 ■ Société toulousaine de CIC ▨ Soula

permettent de mettre en œuvre ce projet : la Société normande de banque & de dépôts devient en février 1932 le pôle fédérateur de trois réseaux : le sien, celui du Crédit havrais (complété par le modeste Crédit fécampois) et celui du Comptoir d'escompte de l'Ouest. C'est la fin de la rivalité stérile entre les maisons de Vire et de Caen, au profit d'une économie importante de frais généraux et de l'édification d'une image de marque plus propice au renom commercial et même au « crédit » de la banque, puisque l'appellation de celle-ci devient : Crédit industriel de Normandie, ce qui constitue, aux

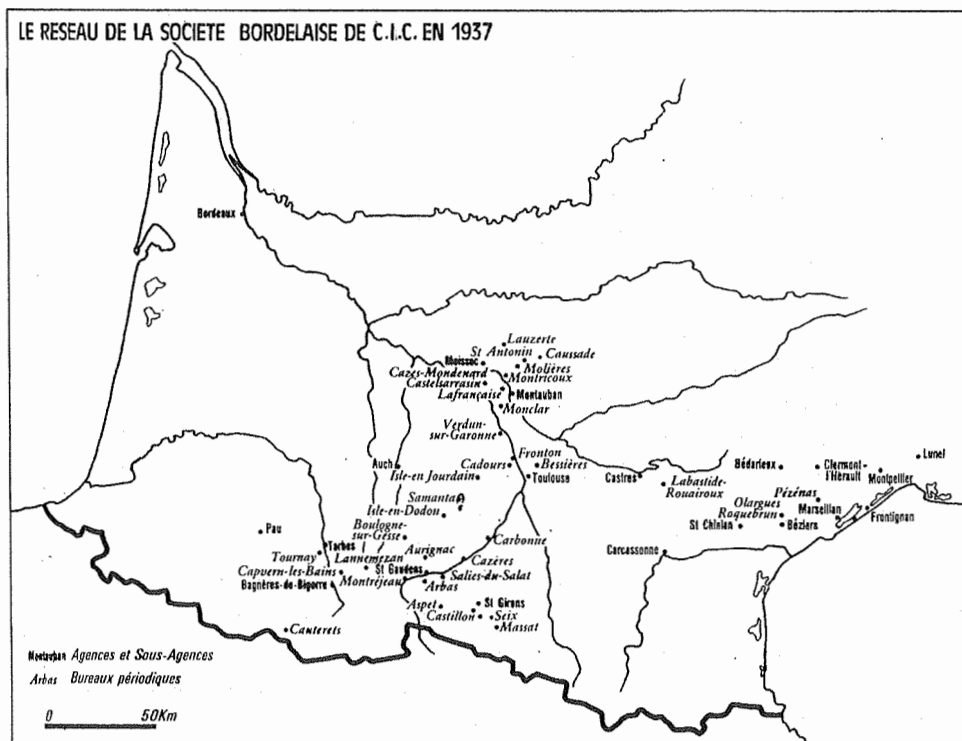
yeux de la clientèle, une référence évidente au nom même du parrain parisien. Avec cinq succursales (Caen, Vire, Le Havre, Cherbourg, Flers), 37 agences (plus le Crédit Fécampois) et 37 bureaux périodiques, le jeune Crédit industriel de Normandie fait figure de banque pluridépartementale imposante, bien qu'implantée essentiellement dans des contrées agricoles, des bourgades d'échanges ruraux et quelques ports, sans de grand centre industriel dans son terroir.

En une étape ultérieure, le CIC rapproche ce jeune Crédit industriel de Normandie et le Comptoir d'escompte de Rouen. Il conçoit mal qu'une banque normande puisse ne pas être présente à Rouen, qui est la capitale d'un pays industriel riche. La dispersion des îlots industriels bas-normands, la taille modeste des places commerciales, la fragilité des affaires de négoce normandes l'incitent à rattacher le Crédit industriel de Normandie au pôle rouennais, d'autant plus que l'ampleur de la collecte rurale de dépôts du Crédit industriel de Normandie doit pouvoir être mise à profit par des emplois dans les affaires d'escompte de Rouen. La duplication des sièges sociaux entre le Crédit industriel de Normandie et le Comptoir d'escompte de Rouen s'avère coûteuse en frais généraux dans un temps de dépression. Tout pousse à regrouper les deux banques, ce qui est réalisé en mars 1935. L'enseigne de l'antique Comptoir d'escompte de Rouen, créé en 1848, disparaît, mais c'est son siège central – le siège social reste au Siège du CIC à Paris jusqu'en 1961 –, son immeuble historique, l'hôtel Bourgtheroulde, et sa direction qui constituent le centre du nouvel établissement, bien que celui-ci prenne le nom de Crédit industriel de Normandie. « Ainsi s'achève heureusement le regroupement qui, à quatre banques locales de rayon trop étroit, substitue un établissement régional bien équilibré dont le réseau couvre efficacement toute la région normande. »⁵⁸

La Société bordelaise de CIC banque plurirégionale

Peu de temps après cette restructuration normande, le CIC se préoccupe de rationaliser son groupe dans les contrées garonnaises. En une seconde étape de la réorganisation de l'héritage de la Banque privée dans le Midi languedocien et garonnais, la faible rentabilité de la Société toulousaine de CIC créée en 1931 incite le CIC, en novembre-décembre 1936, à l'intégrer dans la Société bordelaise de CIC après cinq années d'existence seulement. Meurtrie par de nouvelles suspensions de paiements de clients dans une région languedocienne en pleine crise du négoce vinicole et des viticulteurs surendettés, asphyxiée par l'immobilisation de créances qui ne peuvent être recouvrées tant les débiteurs s'avèrent insolubles, l'établissement déperit car ses frais généraux et le manque d'élasticité de ses créances tarissent les ressources que le CIC a mis à sa disposition et sur lesquelles son profit est nul : outre un capital de 16 millions de francs (en fait non versé pour l'essentiel), il refinance sa filiale pour près de 27 millions en décembre 1936.

La mort de la Société toulousaine est donc décidée. Rétroactivement au 1^{er} janvier 1936, cette quasi-banque locale qu'était depuis un demi-siècle la Société bordelaise de CIC se métamorphose en banque plurirégionale, comme la Société lyonnaise cinq ans



plus tôt : les frais de gestion de la Société toulousaine seront ainsi assumés par la Société bordelaise et répartis sur une plus large surface. La banque métamorphosée couvre désormais l'ensemble du Grand Sud-Ouest et le Languedoc-Roussillon⁵⁹, sauf le Gard, laissé dans le rayon d'action de la Société lyonnaise. La collecte de dépôts de la Société bordelaise de CIC bondit alors de 67 millions de francs en 1935 à 171 millions en 1936, soit presque un triplement qui indique bien cette « révolution » dans l'évolution d'une maison jusqu'alors consacrée aux affaires girondines. « Notre société se trouve maintenant disposer de moyens d'action plus puissants et nous sommes persuadés que nos agences ayant dans leur rayon d'action des régions agricoles nous permettront une division plus grande de nos risques et développeront notre force de placement. »⁶⁰

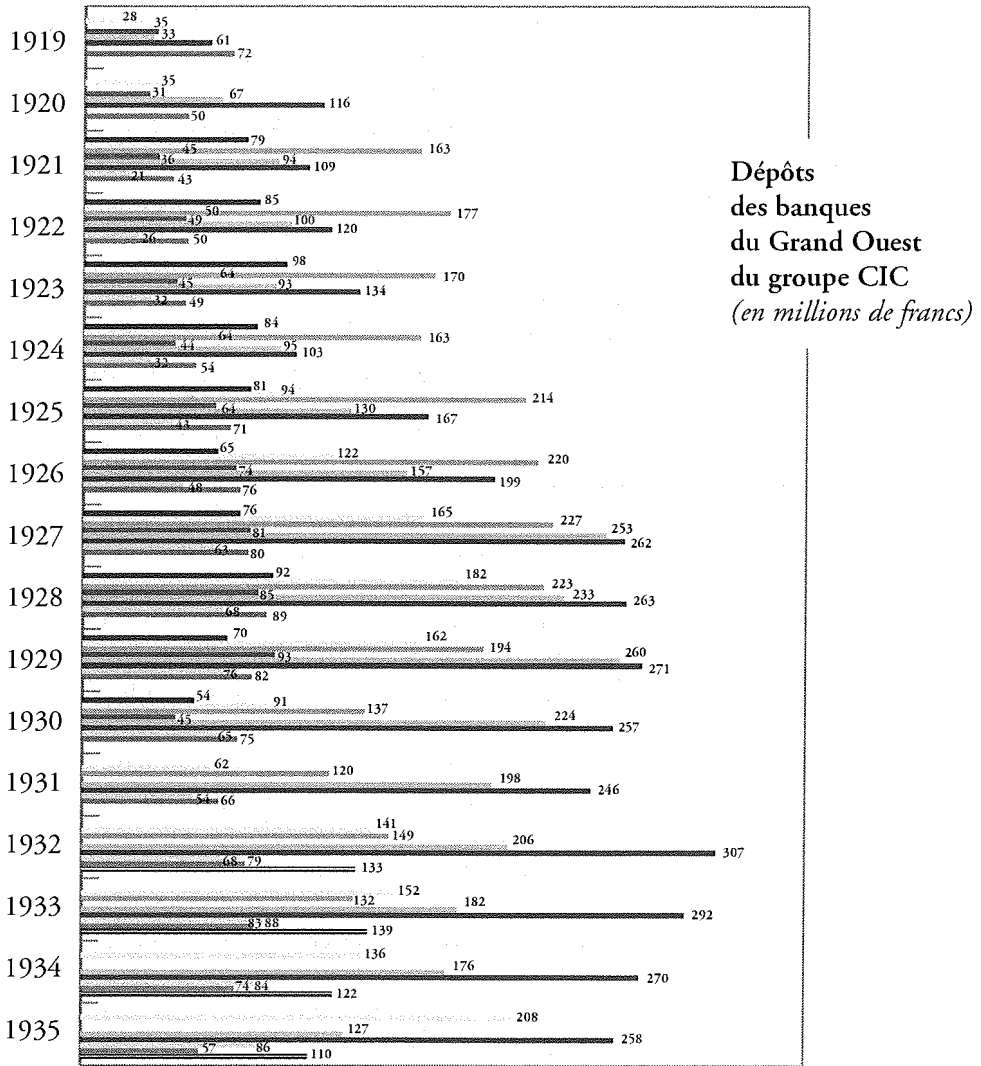
À ce mouvement d'agrégation, destiné à resserrer les frais de fonctionnement du groupe, s'ajoute la résurgence d'une certaine mobilité géographique au niveau de certaines filiales provinciales. Malgré la nécessité d'élaguer les frais généraux et de « digérer » les acquisitions et les remodelages réalisés un peu partout dans le groupe, plusieurs banques de la fédération du CIC retrouvent leur mobilité stratégique et géographique. C'est surtout le cas du CIAL, qui décide de glisser vers le sud : en effet, si la Société lyonnaise s'est implantée en Bourgogne par la reprise des guichets de la Banque privée

et de la Banque générale de Bourgogne en 1931-1932, elle se montre réticente devant une installation en Franche-Comté. Aussi le CIAL décide-t-il de planter son enseigne dans cette contrée; dès juin 1931, il récupère la succursale de la Banque privée à Besançon avec ses bureaux annexes dans le Doubs. Il reprend ensuite le bureau de Maïche à la Liquidation de la BNC en juin 1933, peu avant d'ouvrir une succursale à Dôle en octobre 1933. « Sa clientèle est répartie dans toute les régions de l'Est, et les projets en cours d'étude proposent l'extension du réseau des comptoirs jusqu'à Arbois, Poligny, Pontarlier, régions où les difficultés éprouvées par les banques privées et les décisions quelque peu radicales qu'ont prises les établissements de crédit pour corriger la politique trop libérale de leurs directeurs, sont susceptibles d'offrir d'intéressants débouchés. »⁶¹ Ce mouvement vers le sud est complété par la reprise des agences de la Société nancéienne en Haute-Saône en avril 1934 (une dizaine de guichets permanents) et, en décembre 1935, par l'achat du fonds de commerce de la petite banque Schlumberger à Besançon.

De façon plus modeste, plusieurs banques du groupe se sont posées elles-mêmes en pôles de rassemblement pour des maisons locales en difficulté ou sans grand avenir. Le Crédit de l'Ouest reprend par exemple à Cognac le fonds de commerce, les débiteurs sains et les immeubles de la banque Charpentier en liquidation⁶², après avoir récupéré la minuscule banque Paul à Châteauroux en 1931, créée par le banquier Paul, après qu'il a quitté la région lorraine. Là, son ancienne maison, la banque Paul, d'Étain, près de Verdun, est absorbée par la Société nancéienne en octobre 1931. L'héritage du Comptoir d'escompte de la Sarthe liquidé est repris en mai 1933 par la Banque régionale de l'Ouest, qui intègre la majorité de ses agences (six) et son Siège du Mans, avec l'aide du CIC pour combler les pertes subies par ces guichets jusqu'en 1935 : « Cette reprise nous permettait d'assurer la liaison avec les départements de l'Orne et du Loir-et-Cher où nous avons une très ancienne et très nombreuse clientèle. »⁶³ Dans l'Aisne, la banque Dupont récupère en octobre 1932 le réseau de la Saint-Quentinoise de crédit qui vient d'être liquidée – sans reprendre la banque elle-même –, soit les deux succursales de Laon et Saint-Quentin et cinq guichets.

Si la crise de 1930-1934 sert finalement d'accélérateur à la restructuration des banques plurirégionales autour du CIC et dans le cadre d'un groupe désormais fédéral, le mouvement n'est pas encore achevé à la fin de notre période d'étude. Le CIC envisage en effet de compléter l'assise de ce groupe dans certaines contrées : en août-septembre 1940, il propose par exemple à la Banque de Bretagne de s'intégrer avec le Crédit nantais dans un Crédit industriel de Bretagne, mais en vain; par contre, la Société bordelaise de crédit reprend en 1941-1945 la banque bayonnaise Gommès et en 1942 sa rivale girondine Soula. C'est surtout la fragmentation de ce groupe qu'il tente de réduire : dès 1935, on l'a vu, la Société toulousaine de CIC et la Société bordelaise de crédit sont rapprochées et se regroupent au 1^{er} janvier 1936; après la Seconde Guerre mondiale, le Crédit nantais et le Comptoir d'escompte de l'Ouest fusionnent dans le Crédit industriel de l'Ouest en 1957, et, bien plus tard, la Société nancéienne et Varin-

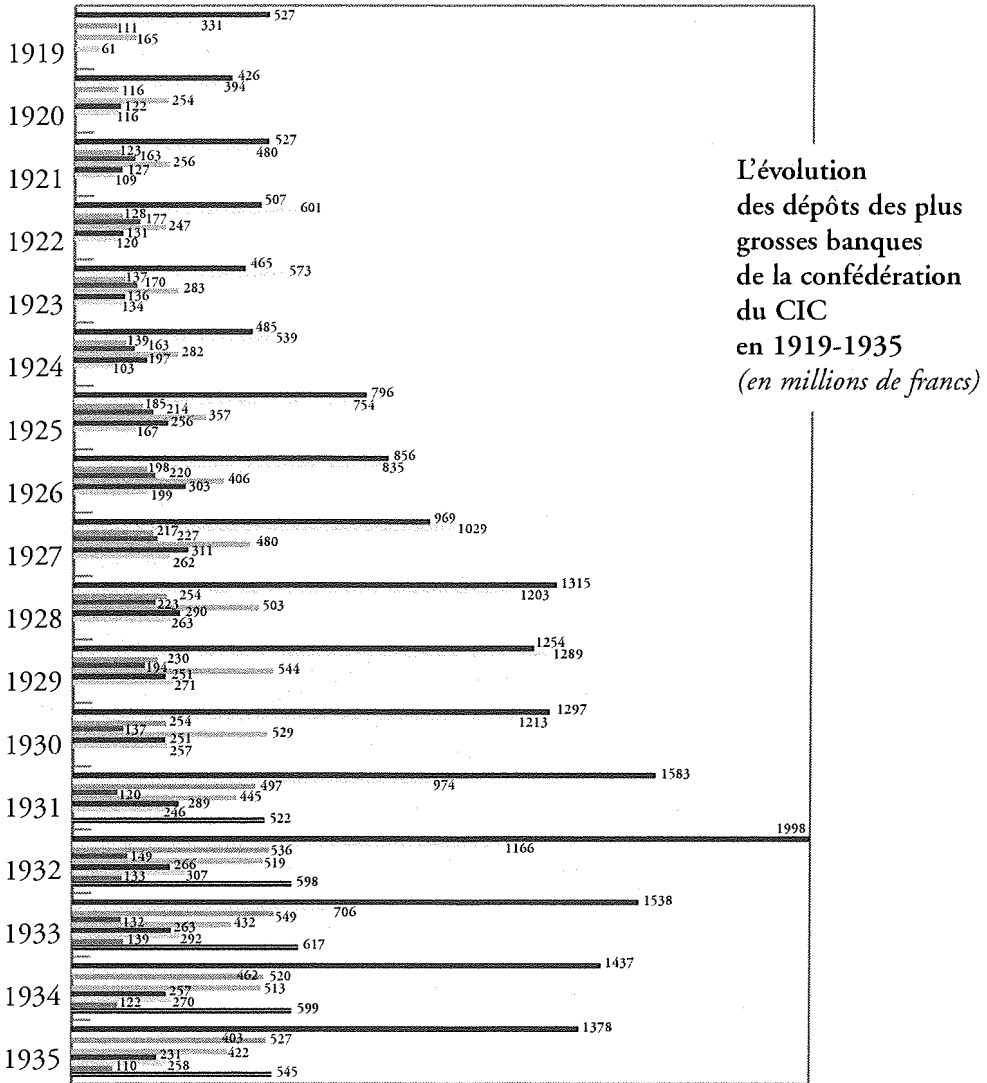
Bernier s'unissent en 1972; de même, après que la banque Journal, dans l'Aisne, a été elle aussi reprise par le CIC en 1944, Scalbert et Dupont se marient en 1976 pour édifier une maison nordiste trapue. La date de 1935 ne constitue pas une coupure valide pour l'histoire du groupe CIC, l'inflexion décisive se plaçant plutôt en 1931-1932 – reprise de la Banque privée et de la Banque d'Alsace-Lorraine, volonté du CIC d'être l'actionnaire majoritaire de ses filiales, création de la direction des relations avec celles-ci.



■ Crédit havrais ◻ SNBD puis Crédit industriel de Normandie ▣ Comptoir d'escompte de Rouen
 ■ Comptoir d'escompte de l'Ouest (à partir de juin 1920) ◻ Crédit nantais ■ Crédit de l'Ouest
 ▣ Banque régionale de l'Ouest ■ Société bordelaise de CIC ▣ Société toulousaine de CIC

g. Un groupe du CIC plus robuste

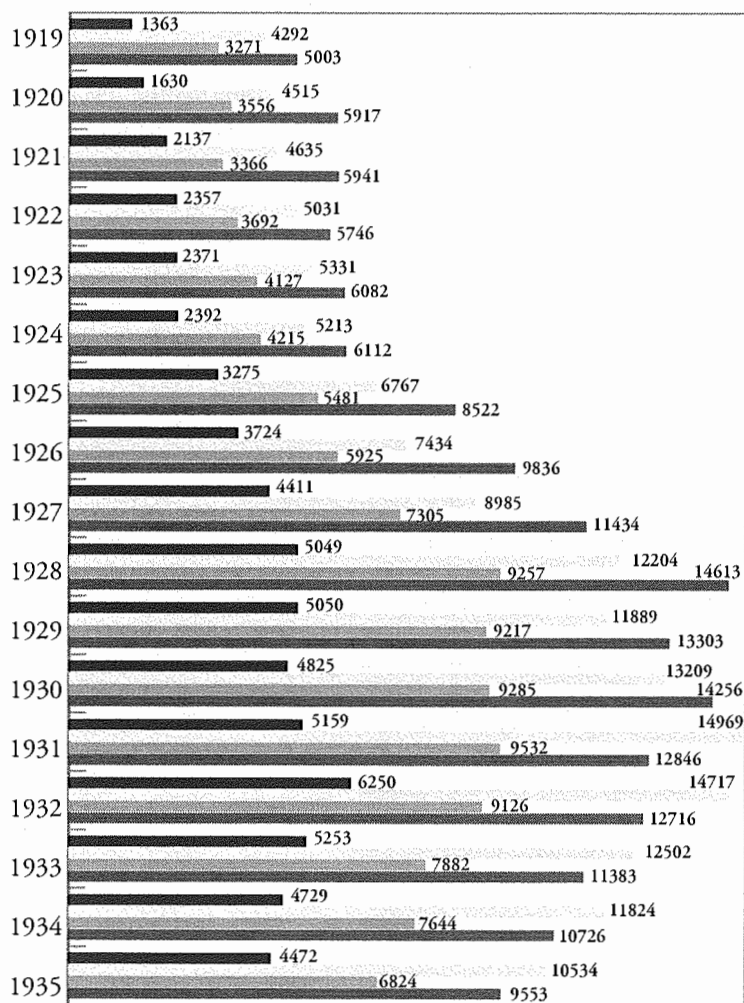
Grâce à la reprise de banques entières, tant plurirégionales que pluridépartementales, le groupe du CIC se place parmi les vainqueurs de la crise bancaire. Non seulement la rigueur de gestion du CIC lui-même ne semble avoir provoqué aucun déboire sérieux et en tout cas aucun facteur d'inquiétude au sein de la communauté épidermique des déposants. Mais la rapidité et la lourdeur impitoyable de son intervention



■ CIC ◻ Société nancéienne ▨ Société lyonnaise de dépôts ■ Comptoir d'escompte de Rouen
 ■ Dupont ■ Scalbert ▨ Crédit de l'Ouest ■ Société toulousaine de CIC ■ CIAL

dans plusieurs banques provinciales leur ont évité toute chute malencontreuse qui aurait pu susciter des répercussions néfastes sur l'ensemble de la fédération. Enfin, le CIC a partagé entre les membres de cette dernière la Banque privée, la Banque d'Alsace-Lorraine, la Banque générale de Bourgogne, le Comptoir d'escompte de la Sarthe.

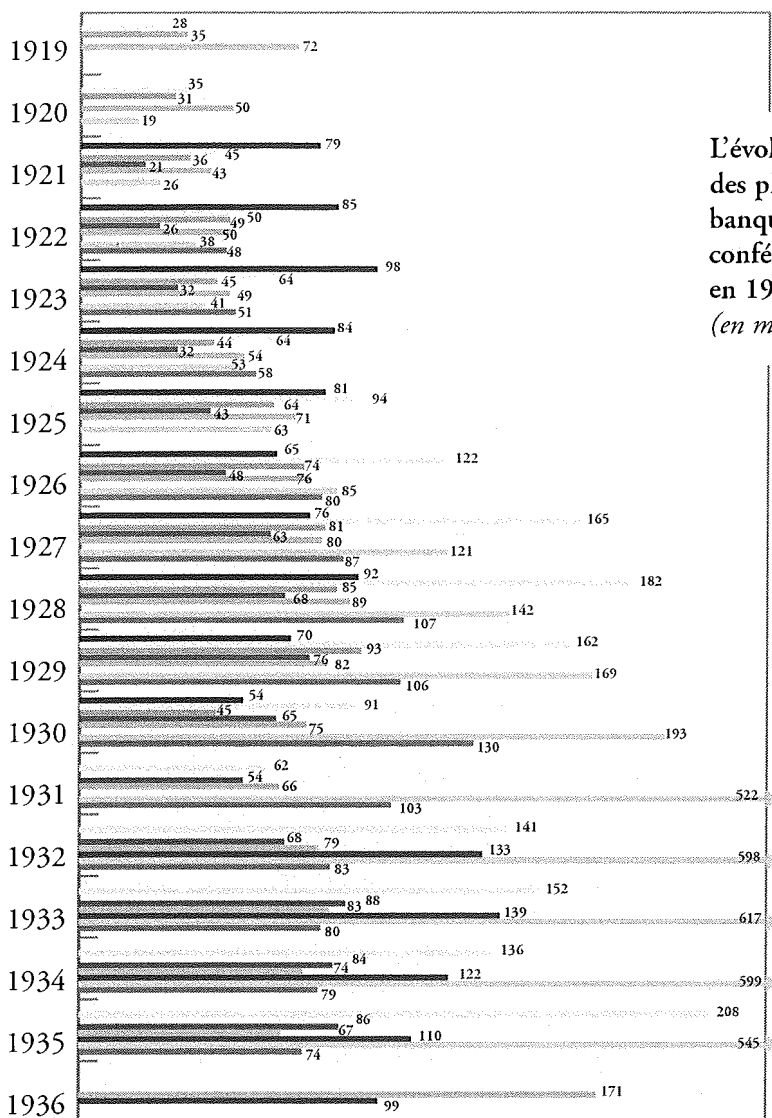
Cela explique que, malgré les vicissitudes de la collecte des dépôts dans les agences de ces firmes ballottées par le krach, le poids du groupe du CIC se soit accru à partir de 1932 – même si, en valeur absolue, le sommet atteint en 1932 (avec 6 250 millions de francs de collecte) cède la place à un repli au milieu des années trente (4 472 millions en 1935) en raison de la crise de confiance générale, subie par les grands établissements de



L'évolution
des dépôts
des grandes
banques de dépôts
parisiennes et
du groupe CIC
en 1919-1935
(en millions de
francs)

■ Total du groupe CIC ◻ Crédit lyonnais ◻ Comptoir d'escompte ■ Société générale et Sogenal

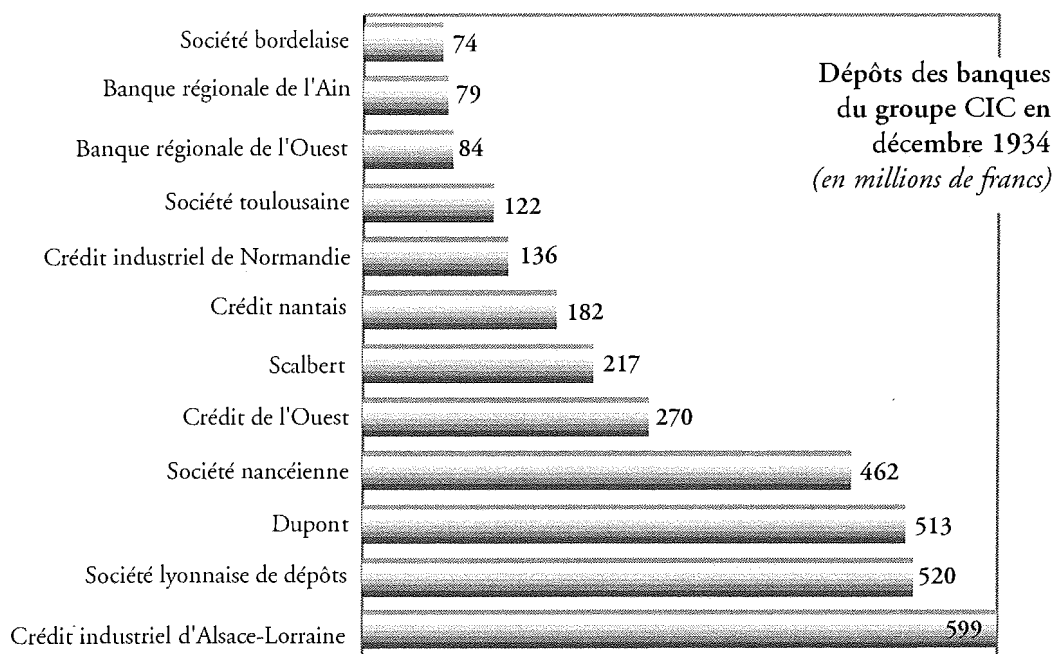
LE REMODELAGE DES BANQUES DE DÉPÔTS (1930-1935)



L'évolution des dépôts des plus petites banques de la confédération du CIC en 1919-1935 (en millions de francs)

■ Crédit havrais ■ SNBD puis Crédit industriel de Normandie
 ■ Comptoir d'escompte de l'Ouest (à partir de juin 1920) ■ Banque régionale de l'Ouest
 ■ Société bordelaise de CIC ■ Société toulousaine de CIC
 ■ Société alsacienne de CIC puis CIAL ■ Banque régionale de l'Ain (en juin)

crédit eux aussi. Le poids du groupe s'amplifie de 11,6 % par rapport au total des dépôts rassemblés par les quatre établissements de crédit en 1930 à 14,6 % en 1932 et se stabilise entre 13,5 et 14,2 % en 1933-1935. Avec la contraction de la collecte des

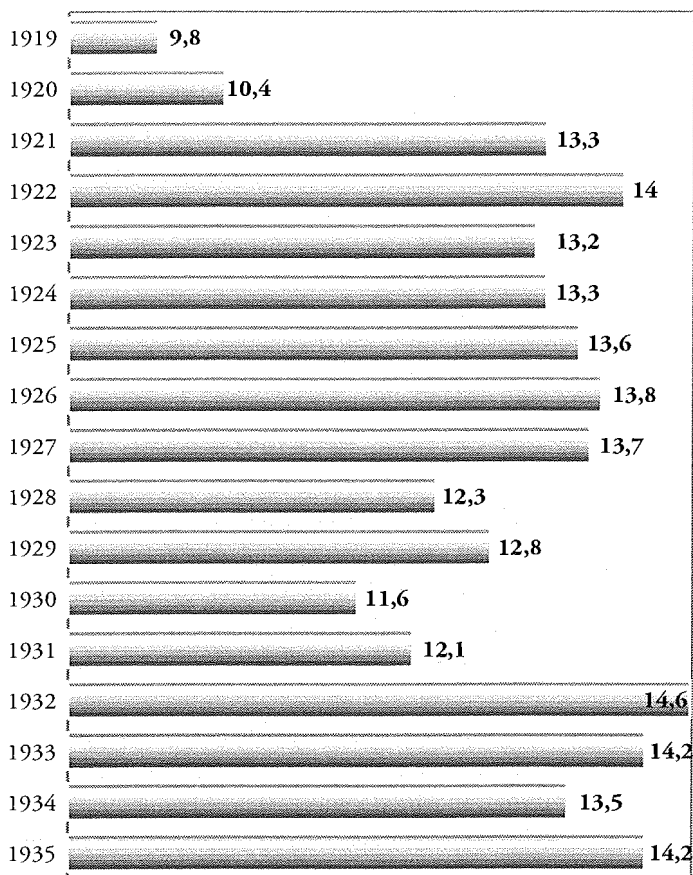


grandes banques, il en arrive à peser une petite moitié des dépôts de la Société générale en 1935 (45 %) au lieu d'un petit tiers en 1930 (32 %), et les deux cinquièmes de ceux du Crédit lyonnais (41 %) au lieu d'un gros tiers en 1930 (34 %) ; de la moitié du Comptoir d'escompte (49 %), son poids grimpe aux deux tiers (63 %).

Pourtant, cette progression apparaît toute relative car le groupe ne fait que retrouver à cette époque le poids qu'il entretenait en 1922 ou en 1925-1927 et que des crises localisées à certains de ses membres avaient contribué à alléger certaines années. Face aux trois grands établissements de crédit, le groupe du CIC alourdit sensiblement son poids, de 14,7 % en 1929 et 13,1 % en 1930 à 17,1 % en 1932, pourcentage qui oscille autour de 16-17 % en 1933-1935. Mais il n'a pas récupéré, loin s'en faut, le pourcentage que représentait les banques des financiers disparues : le système bancaire privé dans son ensemble éprouve des pertes car il semble n'être pas parvenu à colmater les brèches percées par la chute de plusieurs grandes banques.

Au sein du groupe du CIC, des banques effectuent une percée sensible : le CIAL change complètement de dimension et ses dépôts dépassent désormais le demi-milliard de francs. Il dépasse même dorénavant la Société nancéienne, grande perdante de la crise, frappée par les déboires de l'industrie de sa région, par des erreurs de gestion des risques et par la ruée sur les dépôts : un retournement spectaculaire s'effectue donc au début des années trente entre le pôle strasbourgeois et le pôle nancéen ; à l'Alsace qui a perdu le Comptoir d'escompte de Mulhouse et la Banque de Mulhouse, le groupe du CIC offre une banque ample. Finalement, la place mulhousienne

LE REMODELAGE DES BANQUES DE DÉPÔTS (1930-1935)



Poids des dépôts
du groupe confédéral
du CIC par rapport
à l'ensemble des dépôts
des quatre grands
groupe de banques de
dépôts
(en millions de francs)

s'efface devant la place strasbourgeoise, qui abrite les Sièges de la Sogenal et du CIAL. La Banque régionale de l'Ouest, la Société bordelaise de CIC (malgré l'absorption de la Société toulousaine), le Crédit industriel de Normandie, dans sa première mouture réunissant seulement le Crédit havrais, la Société normande de banque & de dépôts et le Comptoir d'escompte de l'Ouest, la Banque régionale de l'Ain, Scalbert, le Crédit de l'Ouest et le Crédit nantais restent des banques petites ou moyennes au sein du groupe. Par contre, la Société lyonnaise et le CIAL ont accédé au « club des Grands » – à l'échelle du groupe du CIC –, ceux dont la collecte de dépôts dépasse les 400 millions de francs, aux côtés de Dupont et de la Société nancéienne. Enfin, à l'échelle du groupe tout entier, la crise de confiance a bel et bien rongé l'assise des banques provinciales, malgré l'appui apporté par la maison mère; aussi le poids de celle-ci au sein de la fédération s'est-il accru : proche du quart en 1928-1930, il représente désormais les trois dixièmes en 1931 et en 1933-1934 et même presque le tiers en 1932; cela contribue aussi à expliquer le pouvoir de tutelle qu'il peut exercer envers ses filiales à cette époque.

2. Le repli des banques de dépôts en 1930-1935

Les analyses développées ci-dessus prouvent l'instabilité du système bancaire dans les années 1930-1935. Chaque bouffée de crise de confiance l'ébranle et fait basculer dans la liquidation quelques banques importantes et des dizaines de petits établissements. Après la dilatation de l'équipement de collecte de dépôts dans les années vingt qui conduit au point culminant de l'expansion de la seconde révolution bancaire, un triple mouvement de contraction se déploie en 1930-1935, qui concerne les structures du système, les réseaux et le volume des dépôts.

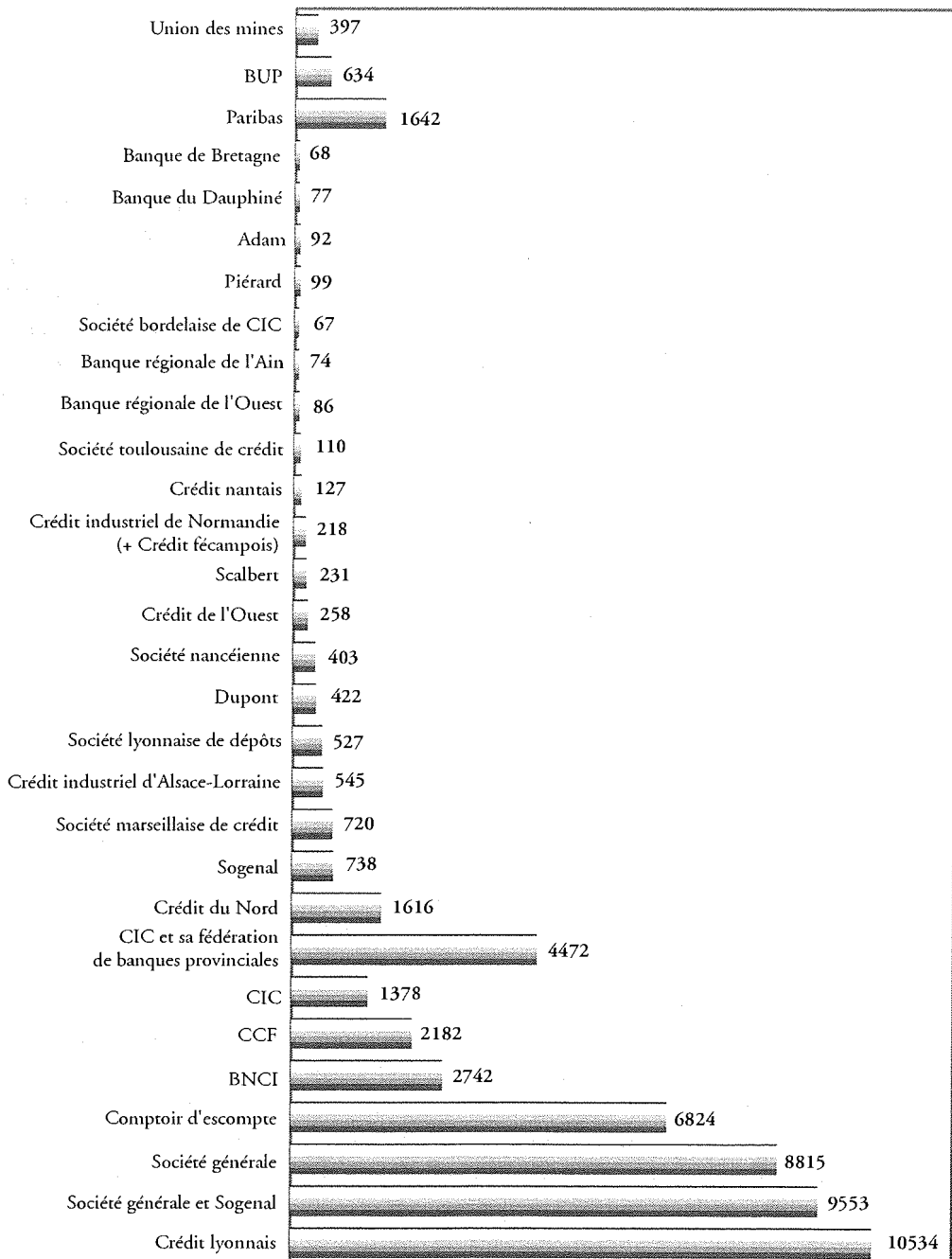
A. La contraction du système bancaire

La rupture historique provoquée par la crise de 1930-1935 est nette : l'édifice construit pendant l'ultime étape de la seconde révolution bancaire s'est effondré, car un grand nombre de banques provinciales d'envergure ont été balayées. Si, en avril 1935, la Banque de France recense en province « 324 banques régionales ou locales »⁶⁴ dont 24 banques régionales – les 14 reliées à la confédération du CIC et 10 indépendantes ou associées à d'autres grands établissements de crédit, comme la Sogenal – ; les 300 autres établissements sont des banques locales ou, pour 36 d'entre elles, des « banques régionales à rayon restreint »⁶⁵. Un ample appauvrissement du potentiel de collecte (et de crédit) résulte du choc provoqué par la crise de confiance et la crise des bilans.

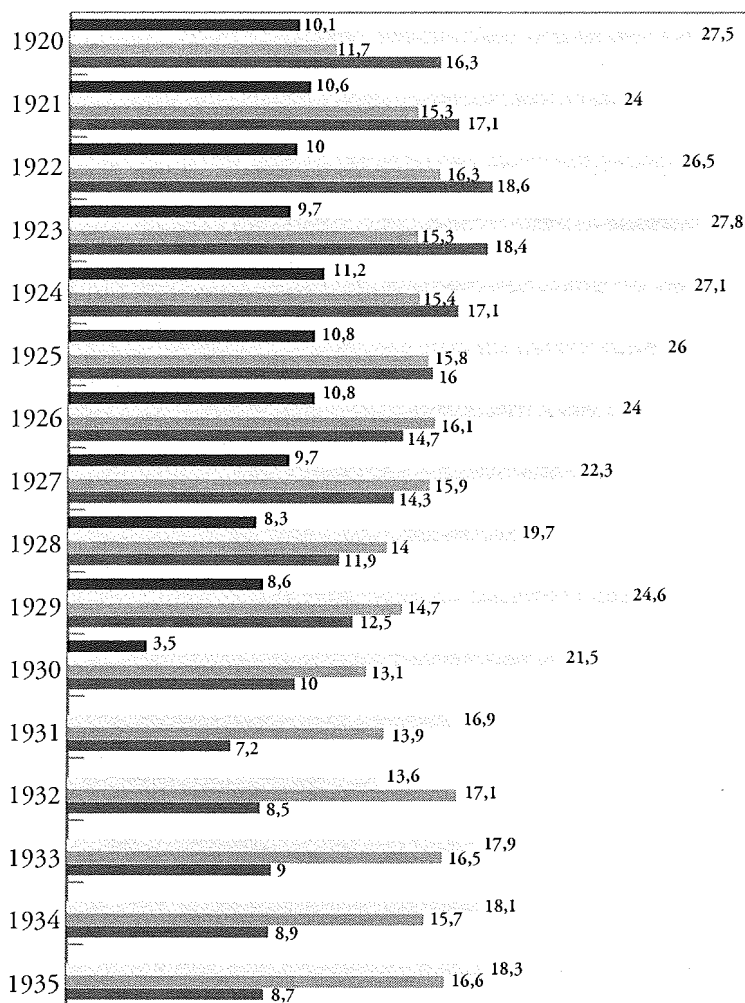
Avec le remodelage interne qui se produit au sein du groupe du CIC en 1935-1936, cet ensemble ne fédère plus que dix banques plurirégionales (Société lyonnaise, Société bordelaise de crédit, Crédit de l'Ouest, Crédit nantais, Banque régionale de l'Ouest, Crédit industriel de Normandie, Scalbert, Dupont, Société nancéienne, CIAL), une banque monodépartementale (Banque régionale de l'Ain) et une banque locale (Crédit fécampois), soit, avec le CIC lui-même, treize établissements. Le Crédit du Nord, la Société marseillaise, la Sogenal, Varin-Bernier, Adam, la Banque de Bretagne constituent un second peloton de banques plurirégionales ou départementales, soit encore une demi-douzaine de maisons ; mais les trois dernières se classent dans cette catégorie moyenne-supérieure à cause de leur réseau, mais non à cause du volume de leur collecte de dépôts, qui reste modeste par rapport à leurs trois consœurs.

Par contre, de grosses banques plurirégionales subsistent, fortes tant par leur réseau que par leur collecte, qui dépasse les 400 millions de francs en 1935 : c'est le cas pour les dépôts du Crédit du Nord qui, avec 1,6 milliard de francs en 1935, sont équivalents à ceux de Paribas et supérieurs à ceux du CIC. La même situation caractérise les dépôts de la Sogenal et de la Société marseillaise, supérieurs à 700 millions de francs, de la Société lyonnaise et de la Société nancéienne, au-dessus de 400 millions de francs, voire de Dupont, tout proche avec ses 422 millions de francs de dépôts, alors que plusieurs banques du groupe du CIC doivent descendre dans la catégorie inférieure tant leur collecte reste modeste.

Les dépôts des principales banques françaises en 1935
(en millions de francs)



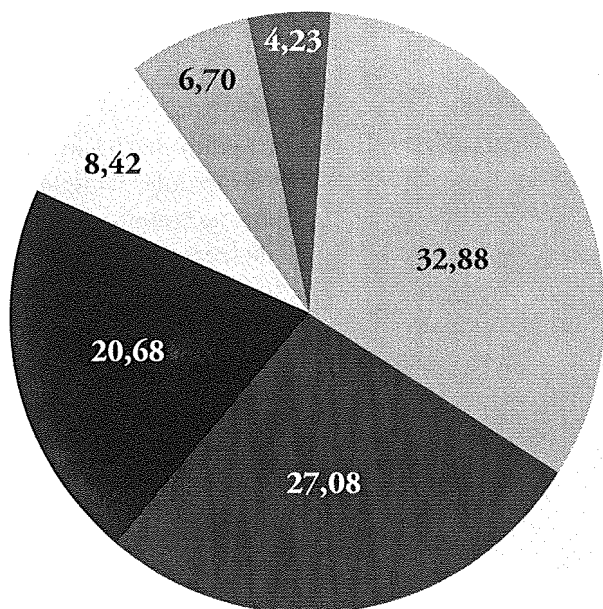
L'APOGÉE DE L'ÉCONOMIE LIBÉRALE BANCAIRE FRANÇAISE



Poids des dépôts
des quatre
ensembles
bancaires par
rapport aux dépôts
des trois grands
établissements de
crédit (GEC)
parisiens (Société
générale + Sogenal)
en 1919-1935

- Les banques des financiers / 3 GEC
- ▨ CCF & BNC / 3 GEC
- Le groupe CIC / 3 GEC
- Total 3 grandes banques provinciales indépendantes (SMC, BGN, Crédit du Nord) / 3 GEC

Parmi ces banques plurirégionales, certains réseaux sont particulièrement ramifiés : le CIAL mobilise, en mars 1932, un réseau de 109 sièges dont 12 succursales (trois à l'étranger), 97 agences et bureaux ; en avril 1932, le Crédit de l'Ouest rassemble 75 sièges permanents et 179 périodiques. En sus de ses deux Sièges lillois et parisien, le Crédit du Nord dispose en décembre 1935 de 202 succursales, agences et bureaux permanents, ainsi que de 99 bureaux de quartier ; en octobre 1936, la Société nancéienne est forte de 156 guichets dont 83 bureaux de quartier.

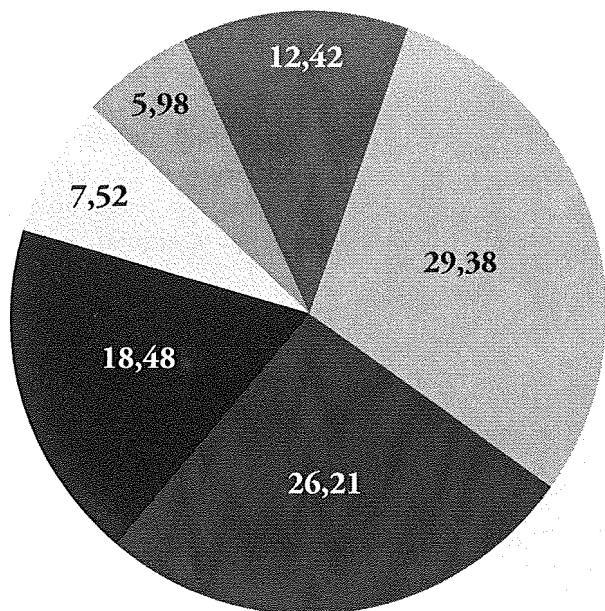


Le poids des dépôts de chacune des six grandes banques de dépôts par rapport au total de leurs dépôts en 1935

■ Crédit lyonnais ■ Société générale sans Sogenal ■ CCF
■ Comptoir d'escompte ■ BNCI ■ CIC seul

De grosses banques, départementales pour l'essentiel, complètent cette armature : la Banque de Strasbourg, la Banque régionale du Centre, Journal, Sourmais, Piérard, la Banque du Dauphiné, la Banque de l'Isère, Nicolet-Lafanechère, la Banque de Savoie, Tarnaud, Soula, Hervet, soit une douzaine de firmes, forment un niveau encore substantiel ; elles sont accompagnées par la Banque régionale de l'Ain, du groupe du CIC. La Banque régionale du Centre, par exemple, groupe 102 millions de francs de dépôts en décembre 1932 et conserve en 1935 un réseau de 22 agences et de 69 bureaux intermittents. À ces maisons indépendantes (pour peu d'années en ce qui concerne certaines d'entre elles) s'ajoutent quelques banques du groupe du CIC, dont l'envergure reste bien inférieure à celle de la Société lyonnaise de la Société nancéienne ou de Dupont, car leur collecte de dépôts ne dépasse pas les 300 millions de francs en 1935 : c'est le cas du Crédit de l'Ouest (258 millions), de Scalbert (231 millions), du Crédit industriel de Normandie (218 millions), du Crédit nantais (127 millions), voire de la Société toulousaine de CIC (110 millions), tandis que les autres ne parviennent pas à franchir le cap de la centaine de millions et restent finalement toutes petites (Société bordelaise de crédit, Banque régionale de l'Ouest, Banque régionale de l'Ain, mais celle-ci n'agit que sur un département).

Puis des banques sans réelle envergure géographique maintiennent de petits fiefs sur une partie de leur département ou sur leur place, comme Guillot à Agen, Laydernier



Le poids de chacune des six grandes banques de dépôts par rapport au total de leurs dépôts en 1935 (en agrégeant l'ensemble des banques de la fédération du CIC et en mêlant Sogénal et Société générale).

- Crédit lyonnais ■ Société générale et Sogénal ■ BNCI
- Comptoir d'escompte ■ CCF
- CIC et groupe de banques provinciales

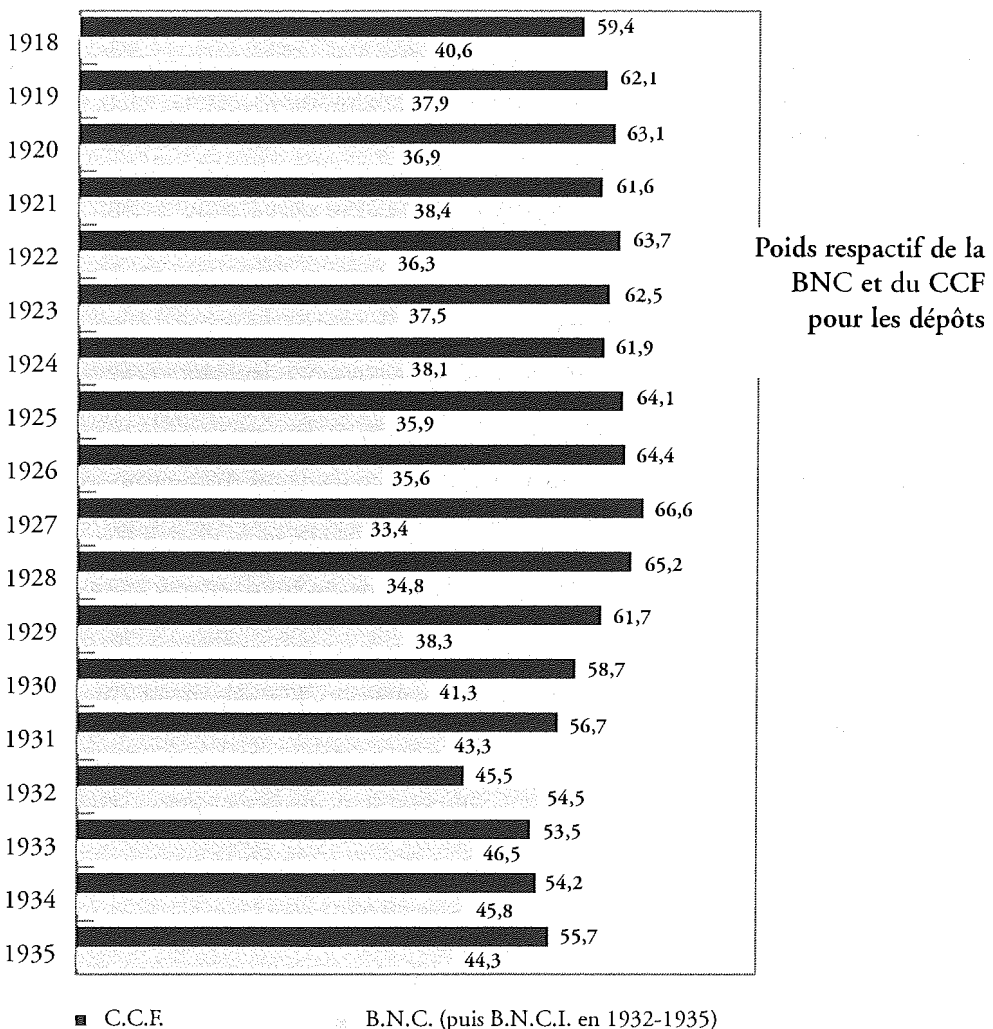
à Annecy, Bechetoille à Annonay – avec un bilan de 21 millions de francs en décembre 1935 et 17 millions de dépôts –, Chaix en Ardèche, Gommès à Bayonne, Courtois à Toulouse, Joire et la Banque régionale du Nord dans le Nord, etc., sont de grosses banques locales, et la Banque de France en recense environ deux douzaines en avril 1935 (26 environ). Enfin, à la base, de simples maisons d'escompte subsistent encore, près de 300 d'après la Banque de France, qui échappent véritablement à notre champ d'étude.

Si l'échelle hiérarchique des banques est conservée, chacun de ses échelons ne conserve qu'un petit peloton de maisons : les grandes banques parisiennes (Crédit lyonnais, Société générale, Comptoir d'escompte, CCF, BNCI, CIC) ; puis les banques plurirégionales (Crédit du Nord, Société marseillaise, Sogénal, quelques firmes du groupe CIC) dont l'ensemble a perdu la Banque Adam (en 1937), la Banque d'Alsace-Lorraine, la Banque privée, la BGN. L'échelon des banques pluridépartementales, bi- ou monodépartementales s'est allégé des firmes qui ont disparu ou qui se sont réunies (Société normande de banque & de dépôts, Crédit havrais, Comptoir d'escompte de l'Ouest et Comptoir d'escompte de Rouen dans le Crédit industriel de Normandie ; Comptoir d'escompte de la Sarthe, Banque de la vallée du Rhône, Charpenay, Renault,

LE REMODELAGE DES BANQUES DE DÉPÔTS (1930-1935)

etc. ; puis Sourmais et Banque du Dauphiné en 1937, Soula en 1942). La diversité du système bancaire s'est donc réduite, sa capacité concurrentielle également.

Au bout du compte, l'oligopole des trois grands établissements de crédit achève la traversée des années 1919-1935 avec succès : ses positions hégémoniques sont rétablies durant la première moitié des années trente après qu'il a traversé quelques inquiétudes sur sa puissance dans des années vingt où des banques parvenues la contestaient. À eux trois (avec la Sogenal pour la Société générale), leur collecte (27 milliards de francs) représente le double de la collecte réunie du groupe du CIC, du Crédit du Nord, de Paribas, du CCF et de la BNCI (environ 13 milliards) ; même en ajoutant les autres



banques figurant sur notre graphique (Banque du Dauphiné, Banque Adam, BUP, Pié-rard, Union des mines), leurs dépôts pèsent 1,8 fois ceux de cette masse de compéti-teurs. La collecte de la Société générale est le double de celle du groupe CIC, plus du quadruple de celle du CCF ou de la BNCI. *A posteriori*, cette domination des trois grands établissements de crédit semble même un facteur de solidité du système bancaire français, qui n'a pas vu s'effondrer l'un de ces géants et a pu donc préserver sa cohésion.

Au sein même de l'ensemble des six grandes banques, le poids des grands établisse-ments de crédit est étonnant, avec 33 % pour le Crédit lyonnais, 27 % pour la Société générale (sans la Sogenal) et 21 % pour le CNEP, ce qui laisse à leurs trois collègues un cinquième de la collecte commune à se partager. En tenant compte de la Sogenal pour la Société générale et de son groupe pour le CIC, les proportions sont légèrement déca-lées : au lieu d'un petit cinquième (19,4 %), les trois concurrents mobilisent un quart de la collecte (26 %), car le groupe du CIC parvient alors à une portion de plus de 12 %, ce qui fait descendre le Crédit lyonnais au niveau des trois dixièmes de l'en-semble au lieu du tiers. Le CCF a regagné entre-temps du terrain sur la BNC ou la BNCI puisque, dès 1930, sa part dans la collecte rassemblée des deux firmes dépasse les 40 %, seuil qu'elle n'a pas franchi depuis 1918 ; et le CCF rééquilibre presque ce duel en 1933-1934, quand la BNCI tente de reconstituer ses forces.

B. La contraction des réseaux

Cette déflation de l'offre de banques au profit de la puissance des grands établissements de crédit et d'une minorité d'entreprises moyennes-grandes a été accentuée par la contrac-tion des réseaux sous l'impulsion de gestionnaires décidés à colmater les pertes de réseaux devenus inadaptés. En effet, l'effondrement du volume d'affaires (placements de titres, prêts, gestion de moyens de paiement) rend de plus en plus surdimensionné les réseaux bancaires. Le mouvement de fusion contribue tout d'abord à faire apparaître des doublons entre les guichets des firmes réunies. Ainsi, quand le Crédit du Nord, qui possède alors 211 succursales et agences, reprend la Banque générale du Nord, « vingt succursales et 58 agences sur 71 se trouvent dans des localités où le Crédit du Nord lui-même a des comp-toirs »⁶⁶. Il faut donc élaguer des groupes départementaux ou pluridépartementaux.

Cependant, l'amenuisement de l'activité rend nombre de guichets peu rentables, voire déficitaires. La Société lyonnaise s'aperçoit ainsi qu'une quantité notable des bureaux repris à la Banque privée grèvent son compte de profits et pertes. Partout, le mot d'ordre est à l'allègement des frais généraux et donc des coûts de fonctionnement des réseaux. La vague de création de guichets qui avait marqué le point culminant de la seconde révolution bancaire se replie : le temps est venu de l'étiage.

Le Crédit du Nord réalise ainsi en 1931-1935 un programme de fermeture de bureaux de quartier (par exemple une quinzaine entre décembre 1931 et janvier 1933), avant de se délester, à partir de juillet 1934, dans plusieurs villes des guichets de la

Banque générale du Nord faisant double emploi avec les siens (rue du Quatre-Septembre à Paris, Bruay, Dieppe, etc.). La seule Société nancéienne clôt 64 bureaux de quartier en 1933, nombre que l'on peut rapprocher du nombre de 103 bureaux de quartier hérités de la Banque d'Alsace-Lorraine en 1931. Les grands établissements de crédit eux aussi se livrent à un époussetage de leur réseau, tel le Crédit lyonnais qui « concentre son activité régionale dans ceux de ses comptoirs qui sont restés bénéficiaires. Il vient de fermer ses agences du Cateau et de Solesmes »⁶⁷, dans le Nord, tout comme le CNEP supprime plusieurs sous-agences (Auxonne, Gournay, par exemple, en 1934). La Société générale (sans la Sogenal) taille à la hache dans son dispositif de bureaux de quartier, dont le nombre est amputé de 14 % entre 1930 (864) et 1933 (739), avant une légère remontée, parce que des guichets permanents sont transformés en bureaux intermittents.

D'autre part, la Société générale institue une catégorie type de « bureaux annexes » fort légers, en relais des agences. « Elle consiste à faire tenir le bureau par un personnel réduit, généralement par un employé principal et un employé, dont l'un au moins réside dans la ville de l'agence ou du guichet de rattachement et peut, par suite, y revenir chaque soir pour prendre quotidiennement les instructions du directeur. Il rapporte en même temps les coupons payés, les titres remis par la clientèle, les ordres de Bourse, le papier pris à l'es-compte ou à l'encaissement, etc., ainsi que les pièces comptables qui sont fondues dans la comptabilité de l'agence. La zone d'activité du bureau annexe se limite à l'agglomération où il est installé et où il est en mesure de fournir à sa clientèle exactement les mêmes services qu'auparavant. Le reste du rayon est exploité par l'agence, et souvent celle-ci l'exploite mieux parce qu'elle dispose d'une automobile ou de lignes de car qui faisaient défaut à l'ancien bureau permanent. »⁶⁸ Chez tous les établissements enfin, nombre d'agences autonomes, disposant de leur système administratif et comptable, sont transformées en « agences rattachées » – à des succursales ou des agences mères –, c'est-à-dire légèrement équipées, afin d'amenuiser leurs frais de fonctionnement : c'est par exemple le cas pour l'agence de Morlaix de la Société générale en janvier 1935.

C. La contraction des dépôts

Tandis que l'outil de collecte réduit sa grandeur, la masse d'argent rassemblé diminue fortement et durablement, en un retournement caractéristique d'une dépression des dépôts.

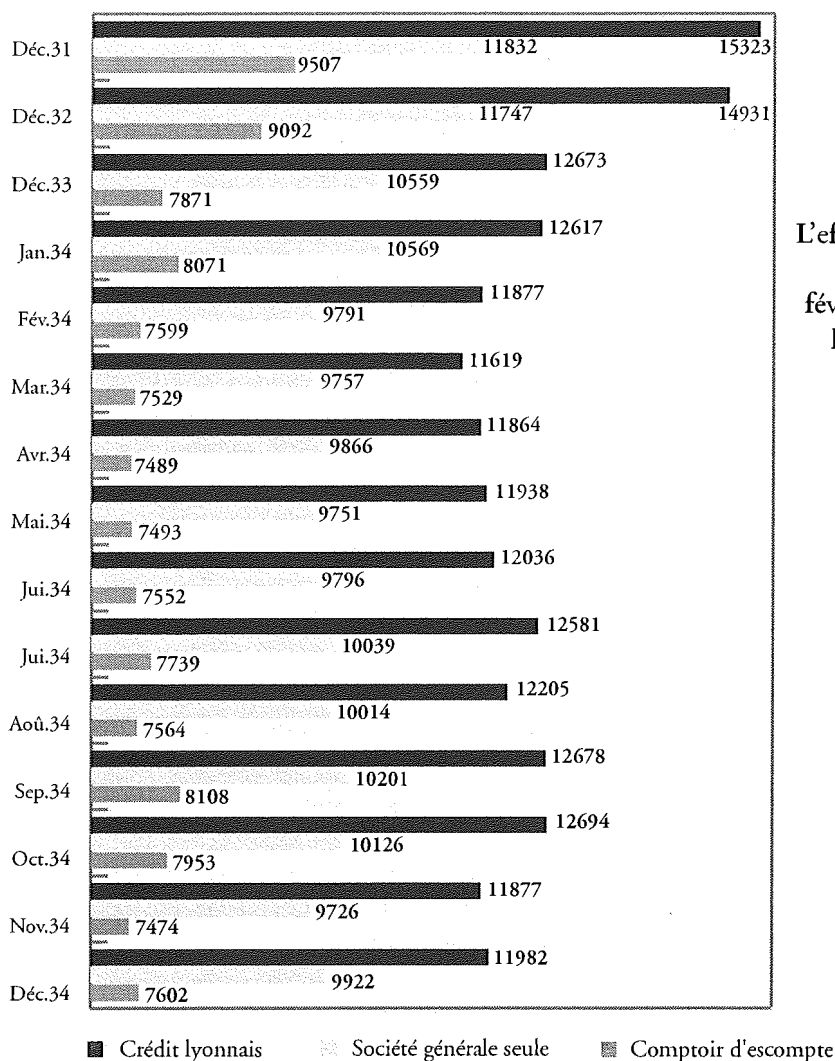
a. La volatilité des dépôts

Partout, la situation bancaire devient volatile. « Les capitaux qui sont restés dans les banques sont en même temps les plus sensibles aux préoccupations monétaires ; ils sont également doués de la plus grande mobilité. »⁶⁹ Les chocs de 1930 et 1931 ont brisé un ressort psychologique et le comportement des déposants est devenu panurgiste et fébrile, comme dans le Nord : « La situation financière de la région présente un caractère

Les dépôts cumulés du Crédit lyonnais, de la Société générale, du Comptoir
d'escompte et du CIC entre janvier 1932 et décembre 1935
(en millions de francs courants)

Jan.32	37375
Fév.32	37653
Mar.32	37183
Avr.32	37167
Mai.32	37109
Jui.32	37617
Jui.32	37323
Aoû.32	37434
Sep.32	37652
Oct.32	37538
Nov.32	37568
Déc.32	37759
Jan.33	36528
Fév.33	35593
Mar.33	35208
Avr.33	34633
Mai.33	35124
Jui.33	35295
Jui.33	35676
Aoû.33	34426
Sep.33	34180
Oct.33	33786
Nov.33	33008
Déc.33	32634
Jan.34	32809
Fév.34	30736
Mar.34	30390
Avr.34	30676
Mai.34	30621
Jui.34	30819
Jui.34	31888
Aoû.34	31164
Sep.34	32460
Oct.34	32239
Nov.34	30544
Déc.34	30943
Jan.35	30846
Fév.35	30640
Mar.35	31669
Avr.35	30206
Mai.35	30156
Jui.35	29521
Jui.35	28803
Aoû.35	28589
Sep.35	28684
Oct.35	28799
Nov.35	28110
Déc.35	27552
Jan.36	27548
Fév.36	27602
Mar.36	27243

LE REMODELAGE DES BANQUES DE DÉPÔTS (1930-1935)



L'effet de la crise politique de février 1934 sur les dépôts des trois grandes banques de dépôts (en millions de francs)

particulier d'instabilité. La manière dont les poussées de mai et novembre ont été jugulées a, non pas précisément rassuré, mais plutôt maintenu, dans une certaine limite, les capitaux prêts à s'évader, disons seulement à se transformer. Aussi une alerte plus sérieuse pourrait-elle avoir des conséquences néfastes et il faut souhaiter que les établissements financiers de la place, la plus importante en tête, n'en sentent pas le vent. »⁷⁰

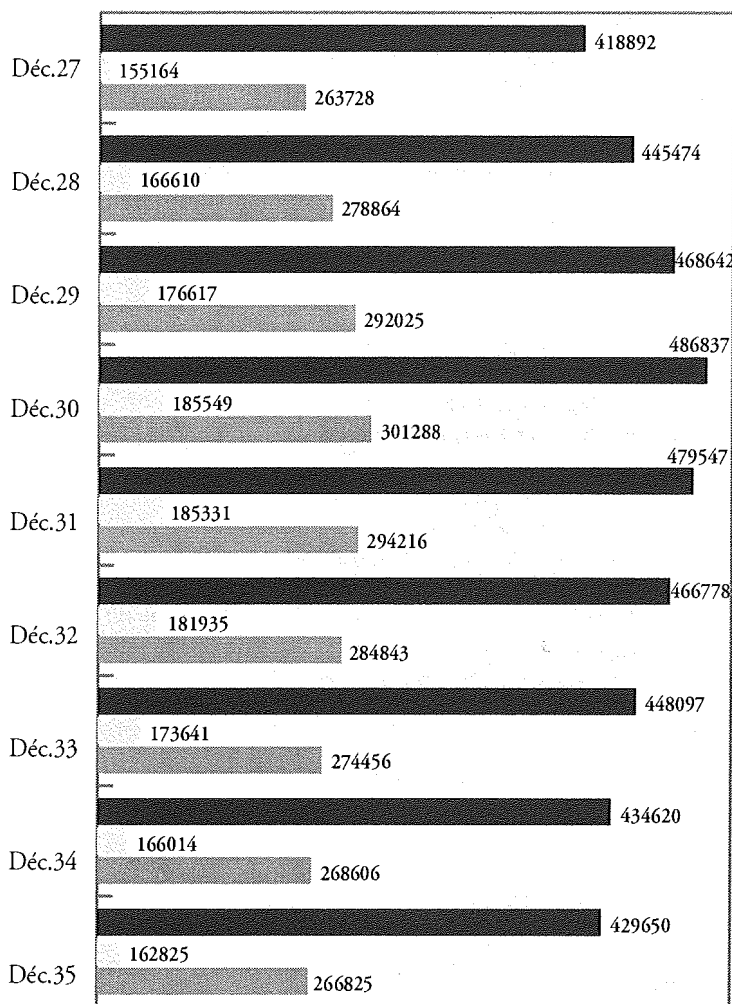
Une ultime bouffée de méfiance se répand pendant la crise politique du premier trimestre 1934 : « Dès le début de février 1934, les événements intérieurs accentuant le malaise qui pesait sur l'épargne, provoquèrent des retraits de dépôts », tandis que « les

mesures prises aux États-Unis ont entraîné, pendant quelques jours, de vastes opérations d'arbitrage qui se traduisirent par des exportations importantes de métal. Ces deux facteurs, thésaurisation et sorties d'or, ont raréfié la masse des fonds disponibles sur le marché »⁷¹ : la masse des dépôts des banques est fortement entaillée. Puis, en 1935, la multiplicité des facteurs d'inquiétude et les perspectives électorales incitent les déposants à la rétention : « Comme tout le pays, le Nord a été sensible aux alertes d'ordre monétaire de mai et de novembre, qui se sont traduites de la manière habituelle, par des retraits importants dans les Caisses d'épargne, par la transformation de dépôts en francs en dépôts en devises – et non pas uniquement en vue de paiements d'importations –, enfin par des achats de lingots. »⁷²

L'évolution des dépôts des quatre grands établissements de crédit entre 1932 et 1935 révèle bien les ponctions successives qui, quasiment à francs constants, éprouvent leur stock de dépôts : après une stabilisation autour de 37-38 milliards de francs en 1932 – malgré le retour au pouvoir du Cartel des gauches –, un fort repli, de presque 8 %, s'effectue de décembre 1932 à avril 1933, alors que se déchaîne la crise politique (démission d'Herriot en décembre 1932) et que se déploie l'arrivée au pouvoir d'Hitler. Le trimestre suivant est marqué par un redressement léger (un milliard) et fragile, suivi par une érosion de deux milliards durant le second semestre de 1933. L'analyse de *L'Année économique*⁷³ est crue : pour les 21 banques qu'elle retient dans son échantillon, elle repère une chute des dépôts globaux de presque 7 milliards de francs en 1933, de 55,3 à 48,3 milliards de francs ; sa statistique de la collecte des quatre grands établissements de crédit (avec le CIC) la fait chuter de 13,7 % (- 5,1 milliards), soit un recul plus dur même que celui enduré par les 17 autres banques (- 12,6 % ; - 1,8 milliards).

L'éclatement de l'affaire Stavisky, la crise du 6 février et les déboires de la majorité parlementaire provoquent une chute équivalente (deux milliards elle aussi) mais soudaine (en un mois), et la stagnation dure presque un semestre ; Doumergue rassure-t-il ? en tout cas, l'été apporte une rémission dans la « fièvre hexagonale » (Michel Winock) des déposants. La démission du cabinet Doumergue en novembre semble les inquiéter car ils retirent d'un coup deux milliards de francs (presque - 6 %) et font prévaloir l'attentisme autour de 30 milliards pendant huit à neuf mois.

L'année 1934 est une année noire pour les trois grands établissements de crédit : de janvier à décembre 1934, les dépôts du Crédit lyonnais perdent 5 %, ceux de la Société générale 6,1 % et du CNEP 5,8 %. La crise du 6 février à elle seule bouscule ces trois grands établissements de crédit : de janvier à mars 1934, les dépôts reculent de 7,9 % au Crédit lyonnais, de 7,7 % à la Société générale et de 6,7 % au CNEP. Une certaine stabilisation intervient grâce à « l'apaisement politique qui a suivi la constitution d'un gouvernement de trêve »⁷⁴ – celui de Doumergue. Mais le regain est modeste : « Sans doute la foi dans le succès final de ce gouvernement n'était-elle pas suffisante pour donner lieu à un mouvement d'une grande envergure [...]. Ainsi le terrain perdu en trois



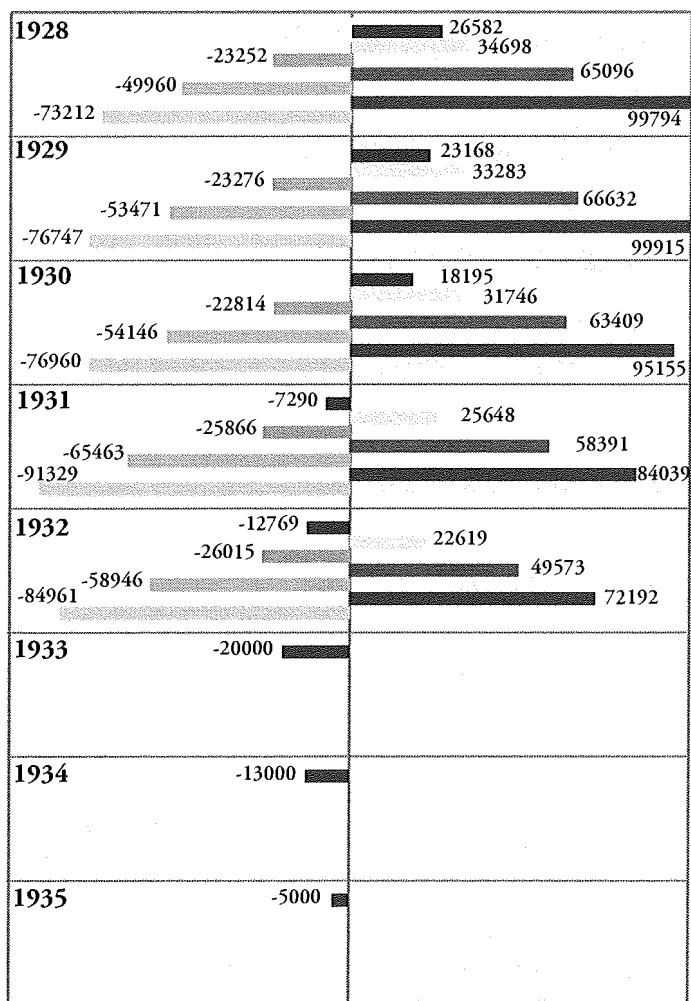
Évolution
des comptes-chèques
de la Société
générale

■ Total des comptes chèques □ Réseau de Paris et banlieue ▒ Réseau de province

mois d'agitation n'avait pas été regagné en six mois de calme. »⁷⁵ Un fléchissement sensible se dessine dès octobre 1934, tant les débats sur le sort de la monnaie, la fragilité de la majorité gouvernementale, etc., perturbent les déposants.

La crise de mai 1935 – élections municipales favorables à la gauche, démission du gouvernement Flandin – marque une rupture irrémédiable. Quelles que soient les velléités de Laval, un nouveau mouvement de déclin régulier et constant prend place. La déflation des dépôts est une réalité plus nette que la fameuse « déflation Laval », comme si les déposants redoutaient la victoire du Front populaire : une ultime ponction de

3 milliards est ainsi constatée entre mai 1935 et mars 1936. Outre les effets de la thésaurisation et de l'attrait relatif des caisses d'épargne, le mouvement de repli des placements étrangers en France (en 1934-1935) et surtout d'exportation des capitaux français eux-mêmes renforce la tendance : après la dévaluation du franc belge, l'on redoute de plus en plus une dévaluation du franc puisqu'un nouveau tabou vient de s'effondrer : « La relation entre les exportations de capitaux et le fléchissement des dépôts est une constatation d'évidence. »⁷⁶



Les comptes-chèques de la Société générale

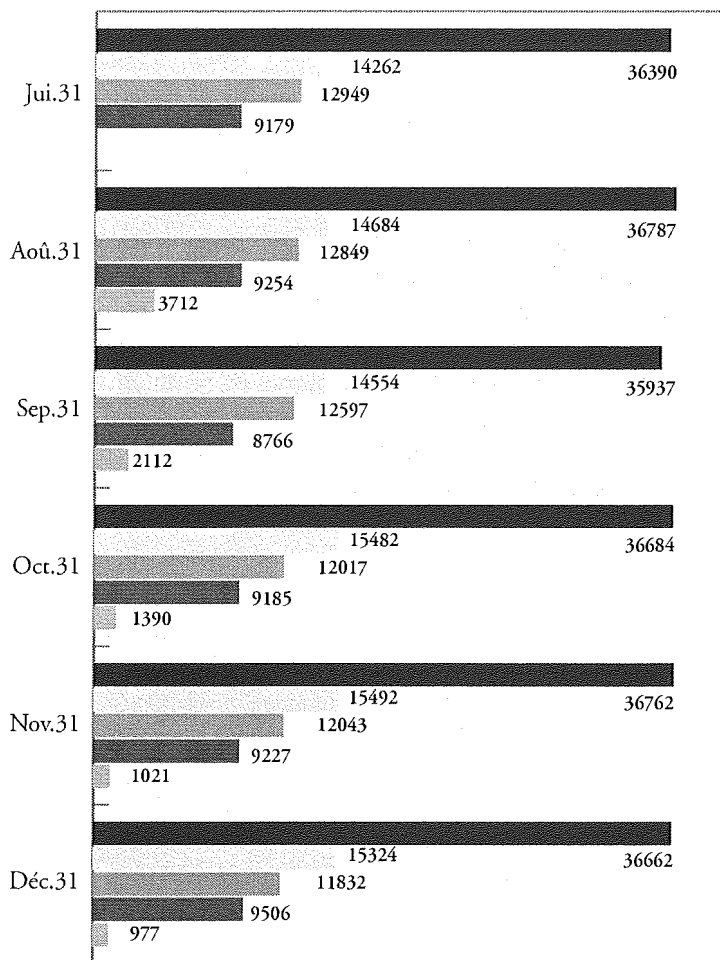
■ Évolution annuelle du nombre de comptes chèques ◻ Comptes ouverts sur Paris et banlieue
 ■ Comptes fermés sur Paris et banlieue ■ Comptes ouverts en province
 ■ Comptes fermés en province ■ Comptes ouverts total ◻ Comptes fermés total

Tous les établissements déplorent la stagnation, la faible augmentation, les oscillations voire le repli de leurs dépôts : au CNER, l'année 1934 est celle du va-et-vient des dépôts⁷⁷, puis l'année 1935 marque un déclin sensible : « Nous avons dû constater un nouvel abaissement du montant des capitaux qui nous sont confiés. Ce phénomène n'est pas propre à notre établissement : il atteint l'ensemble du système bancaire français. Ses causes, pour être d'ordre général, n'en doivent pas moins retenir notre attention ; les unes sont purement techniques, tel le maintien, par des organismes dirigés ou encouragés par l'État, de taux d'intérêt à vue dépassant largement ceux des emprunts à court terme ; les autres sont essentiellement psychologiques, tels [...] la réduction du volume des capitaux étrangers sur le marché monétaire, ainsi que la continuation et l'accroissement d'une vaste thésaurisation en billets de banque, en or ou en monnaies étrangères. »⁷⁸

L'on peut penser que la volatilité de la clientèle et des dépôts s'est fortement accrue dans la première moitié des années trente. Le nombre de comptes chèques rassemblé par la Société générale décline ainsi de 501 000 en 1930 à 443 000 en 1935, soit de presque 12 % ; par rapport au montant net des pertes (58 000 clients), l'année 1933 en a vu partir à elle seule un tiers et les deux années 1932 et 1934 un gros cinquième chacune. Les réseaux parisien et provincial ont évolué parallèlement, ce qui laisse à penser que les mentalités sont identiques dans les deux sous-ensembles, sans particularité des bourgades ni de la capitale... Le signe de l'instabilité des déposants est fourni par l'amplification du nombre des fermetures de comptes chèques, qui finit par dépasser celui des ouvertures, en un retournement décisif par rapport aux années de croissance : si l'équilibre est encore atteint en 1930, le déficit apparaît en 1931 et en 1932, dernière année pour laquelle des données sont disponibles⁷⁹. L'on comprend par conséquent que l'entreprise décide de relancer l'effort de prospection de la clientèle en 1936.

b. L'amenuisement de la collecte bancaire

Une conclusion convergente est formulée par toutes les banques, celle-là même que formule la Société lyonnaise : « Le chiffre de comptes créanciers à vue ou à échéance se retrouve très exactement au 30 juin 1934 au même chiffre qu'au 30 juin 1933. »⁸⁰ Les banques de dépôts semblent être entrées dans le temps de la stagnation. Un premier indice en est fourni par l'évolution des grands établissements de crédit pendant la crise de la BNC au second semestre de 1931 : tandis que leur consœur subit une profonde déperdition de substance, leur propre collecte ne bénéficie apparemment pas d'un flux de compensation ; l'argent qui quitte la BNC ne vient pas chez eux. Celle-ci perd en effet 2735 millions de francs de dépôts, alors que les trois grands établissements de crédit ne gagnent que 125 millions entre août et décembre 1931 : 2610 millions se sont égarés hors du circuit bancaire, soit dans les Caisses d'épargne soit plutôt sous forme d'encaisses liquides ou de diverses formules de thésaurisation.



Les dépôts
des grands
établissements de
crédit pendant la
crise de la Banque
nationale de crédit
(en millions
de francs)

■ Total □ Crédit lyonnais ▨ Société générale ■ Comptoir d'escompte ▩ Banque nationale de crédit

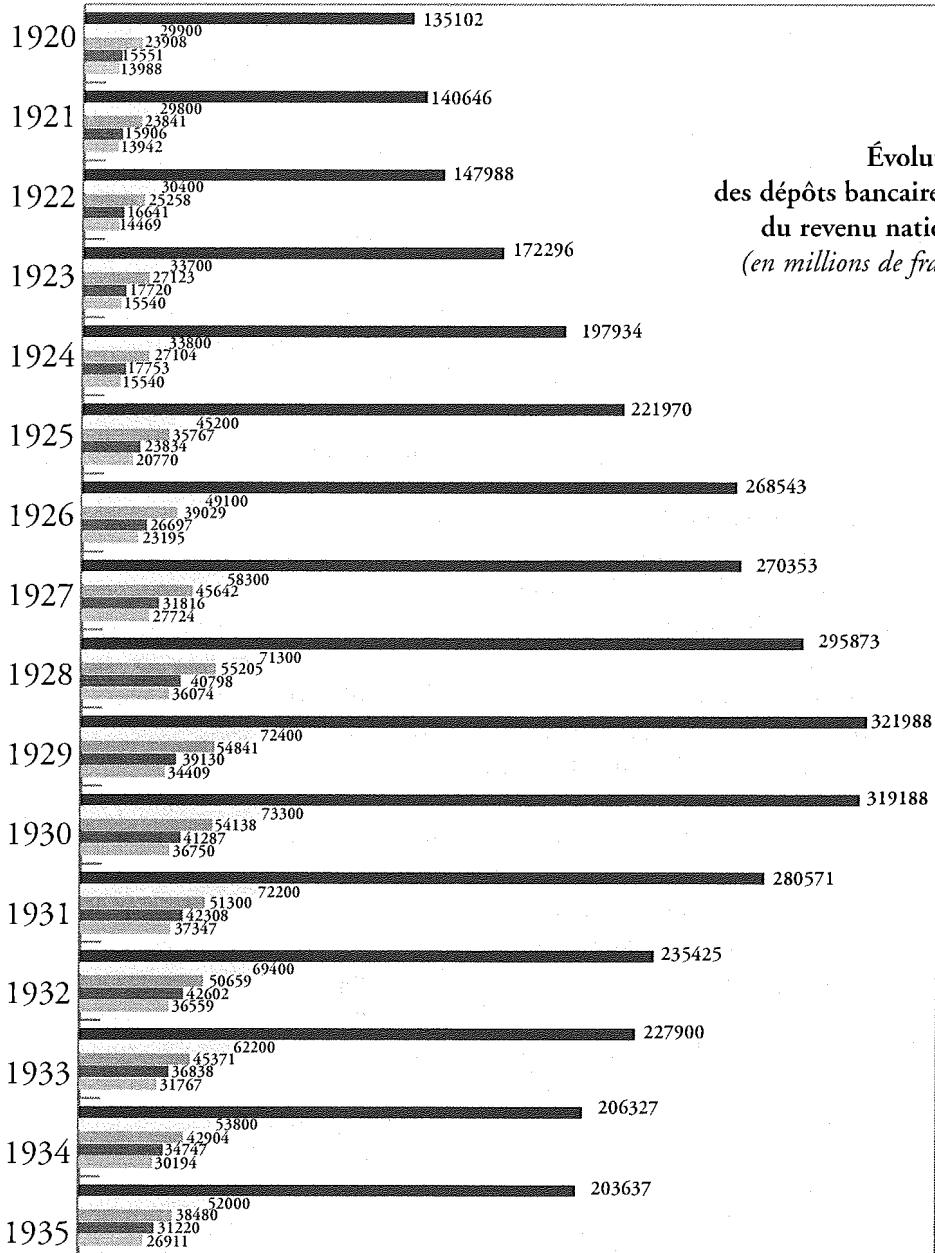
Contrairement aux visées « darwiniennes » de certaines entreprises qui pensaient devoir accueillir la clientèle des banques fermant leurs portes, c'est la communauté bancaire tout entière qui souffre des défaillances de certains de ses éléments, et les grands établissements de crédit ne bénéficient d'aucune façon de la déconfiture de leurs rivaux, d'autant plus que le malaise financier européen – chute de l'Oesterreichische Kreditanstalt, moratoire Hoover, gel des avoirs bancaires français en Allemagne avec la suspension de paiement par les banques allemandes le 13 juillet 1931, abandon de l'étalon-or par le Royaume-Uni le 21 septembre – contribue à alourdir la situation, dégradée également par la crise boursière. Pourtant, le rapatriement de capitaux placés à l'étranger, la diminution des émissions boursières et l'afflux d'or en France devraient

logiquement accroître le volume des dépôts en banque. L'on constate un double manque à gagner des grands établissements de crédit : non seulement ils ne récupèrent pas l'argent perdu par leurs consœurs en crise, mais ils ne parviennent guère à séduire le stock d'argent en mal d'investissement ou constitué en contrepartie d'importations d'or. L'hégémonie des grands établissements de crédit semble ainsi s'exercer sur un marché contracté puisqu'ils ne réussissent pas à l'animer en leur faveur, ce qui confirme l'ampleur de la crise de confiance envers le système bancaire dans son ensemble et l'acuité de la thésaurisation sous forme de billets de banque ou d'or.

La thésaurisation-or est estimée à 40 milliards de francs en 1934, soit dix milliards de plus que le stock de dépôts des quatre grands établissements de crédit (avec le CIC) ou un montant équivalent au total en 1934 des dépôts des quatre grands établissements de crédit, de leurs consœurs parisiennes BNCI et CCF, des grandes banques plurirégionales Crédit du Nord, Sogenal, Société nancéienne, Société lyonnaise, CIAL réunies ! Une autre estimation fixe à 46-47 milliards de francs le stock de « grosses coupures » au sein de la circulation de billets de banque en 1933-1935 – une autre hypothèse optant pour une solution basse de 30 milliards. En cumulant les deux formes de thésaurisation, l'on obtiendrait une somme de 86 milliards de francs environ, soit trois fois les dépôts collectés en 1934 par les quatre grands établissements de crédit. L'on apprécie ainsi le manque à gagner considérable du système bancaire français au paroxysme de la dépression économique et surtout de la crise de confiance.

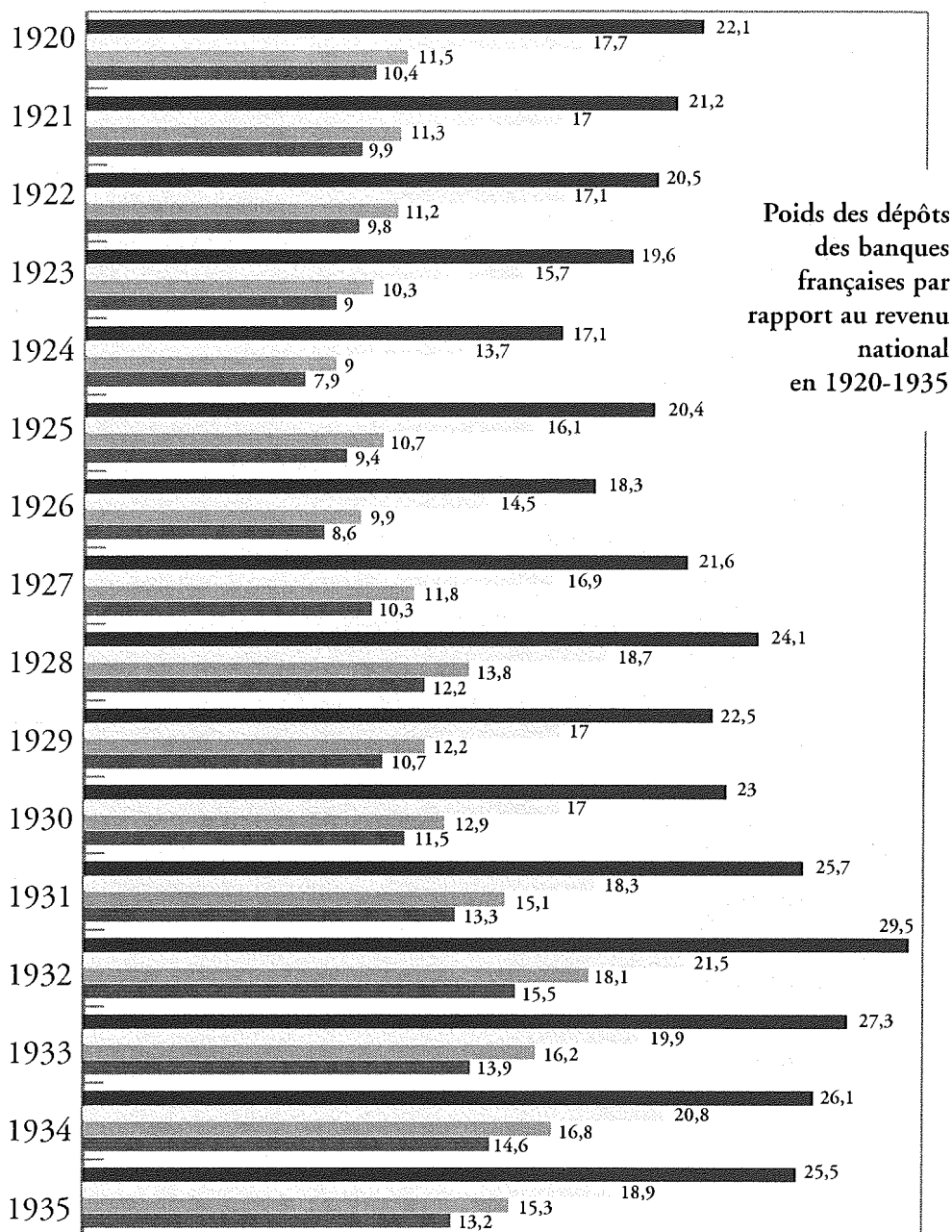
D'autre part, alors que les banques étaient parvenues à repousser l'assaut des caisses d'épargne durant les années vingt, les années 1930-1932 voient se produire une cassure : dans le rapport entre la collecte des dépôts des deux systèmes, les banques perdent plus de vingt points entre 1928 et 1932. Tous les contemporains soulignent l'attrait exercé par des caisses certes d'apparence modeste mais appuyées par la garantie publique sur les dépôts. Les banques pâtissent par conséquent de leur propre libéralisme, puisqu'aucun organe de garantie, aucune assurance, même créée et gérée par la profession, ne vient apporter aux déposants la sécurité qu'ils obtiennent auprès des caisses d'épargne. Entre des palais d'argent exposés à tous les vents tels des châteaux de cartes et des échoppes d'argent – encore que nombre de sièges centraux de caisses d'épargne affichent une architecture ostentatoire digne d'un palais d'argent... – dotées de pérennité, nombre de déposants n'hésitent donc plus, ce qui confirme la crise psychologique qui mine le système bancaire.

La crise de confiance a brisé un ressort psychologique essentiel dans l'ensemble du pays et c'est le système bancaire tout entier qui perd de son élasticité. L'on s'aperçoit alors de sa fragilité car, au fond, si l'on considère le temps long de l'histoire économique moderne et contemporaine, la seconde révolution bancaire est toute récente et ne s'est déployée que sur deux tiers de siècle, soit deux ou trois générations. Elle n'a pas eu réellement le temps de bouleverser en profondeur les mentalités d'une France encore massivement rurale, non salariée, et surtout peu bancarisée, car la couche de déposants est, on l'a vu, extrêmement mince et cantonnée dans les bourgeoisies aisées, moyennes, voire petites-moyennes.

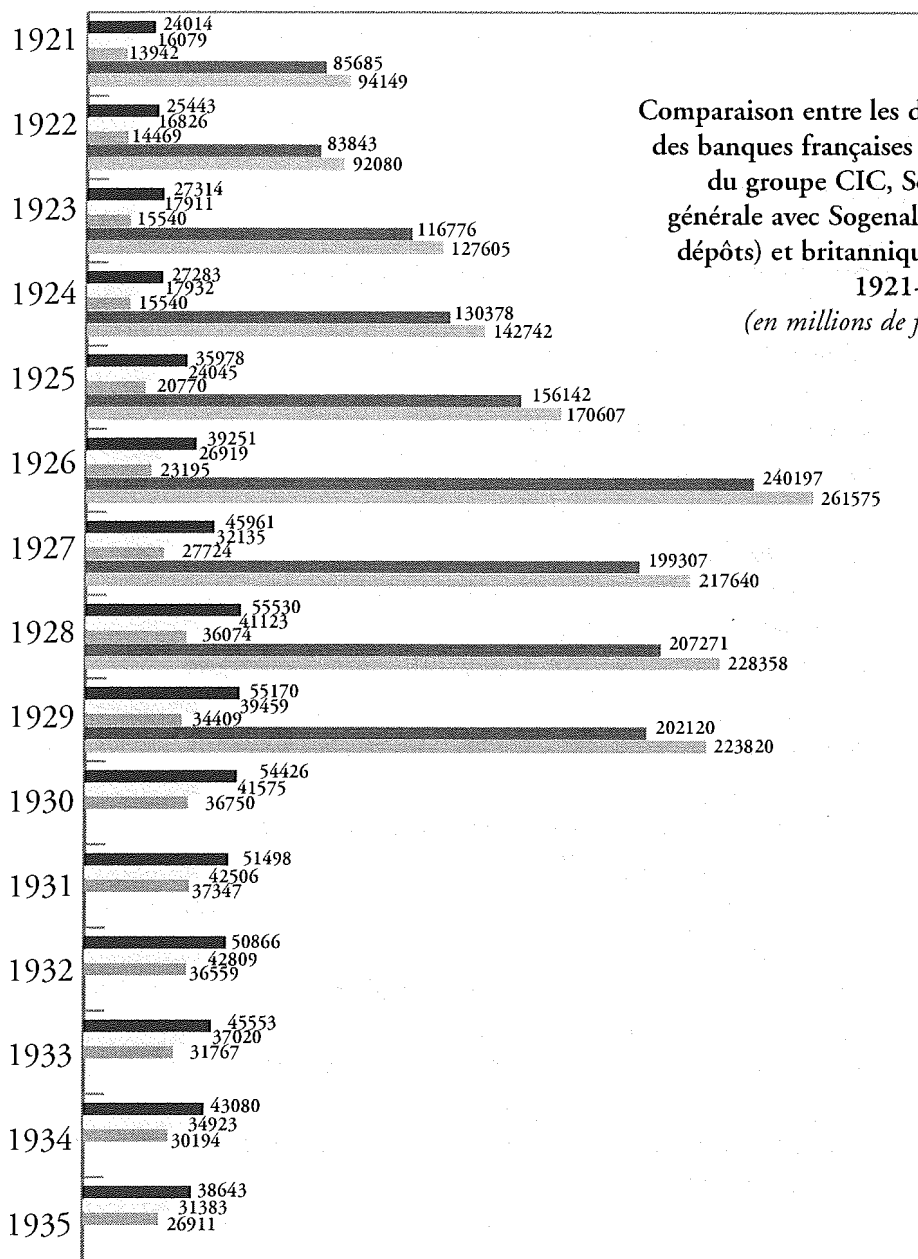


- Revenu national au coût des facteurs (en millions de francs courants)
- ▨ Dépôts bancaires (en millions de francs courants)
- ▩ Total des dépôts des 12 plus grandes banques de dépôts et du groupe CIC
- ▧ Total des 4 grands groupes de banques de dépôts
- ▦ Total des 3 grands établissements de crédit

LE REMODELAGE DES BANQUES DE DÉPÔTS (1930-1935)



- Total des dépôts collectés par les banques publiant un bilan
- ◐ Total des dépôts des 12 plus grandes banques de dépôts et du groupe CIC
- ▒ Total des 4 grands groupes de banques de dépôts
- Total des 3 grands établissements de crédit (Générale avec Sogenal)



- Total des dépôts des 12 plus grandes banques de dépôts et du groupe CIC
- ▒ Total des 4 grands groupes de banques de dépôts
- ░ Total des 3 grands établissements de crédit
- 5 plus grandes banques de dépôts londoniennes
- ░ 9 banques de dépôts londoniennes (clearing houses)

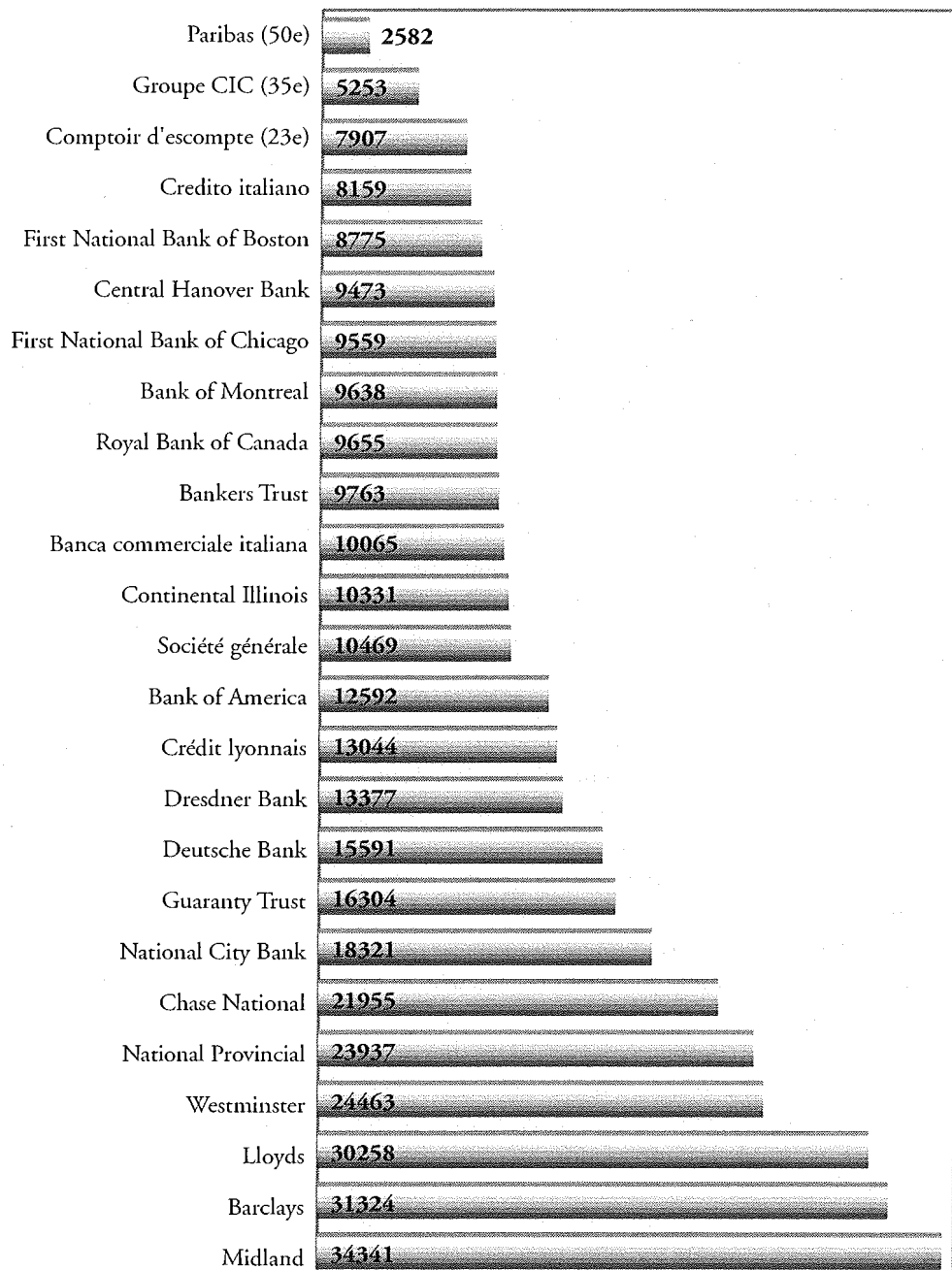
Cette précarité de la conquête des sensibilités d'épargne des clients bancaires est ainsi soulignée par des contemporains, qui conçoivent la France comme encore mal pénétrée de « réflexes » bancaires : « Plus que jamais, le système bancaire britannique, par sa perfection et sa souplesse, donne aujourd'hui matière à de salutaires réflexions. Il serait souhaitable que ces réflexions fissent clairement discerner la cause essentielle de la force de ce système, à savoir la stabilité du dépôt. C'est la précarité des fonds mis à sa disposition qui paralyse le banquier et le réduit soit à l'impuissance, soit, du moins, à l'impossibilité d'engager toutes les sommes que réclameraient parfois les besoins du pays. On dira peut-être que c'est là une question d'habitudes presque héréditaires et que le Français moyen est fidèle au billet de banque, comme au bas de laine. Sans doute, avoir un compte en banque, user du chèque, sont choses naturelles en Angleterre et choses presque héroïques en France, tant on s'est appliqué, aussi bien dans une certaine littérature que dans certaines polémiques, à jeter la suspicion sur tout ce qui touche à notre activité. Fâcheuse incompréhension des établissements bancaires [...] alors que l'existence même de ces établissements est liée à la confiance des déposants. »⁸¹

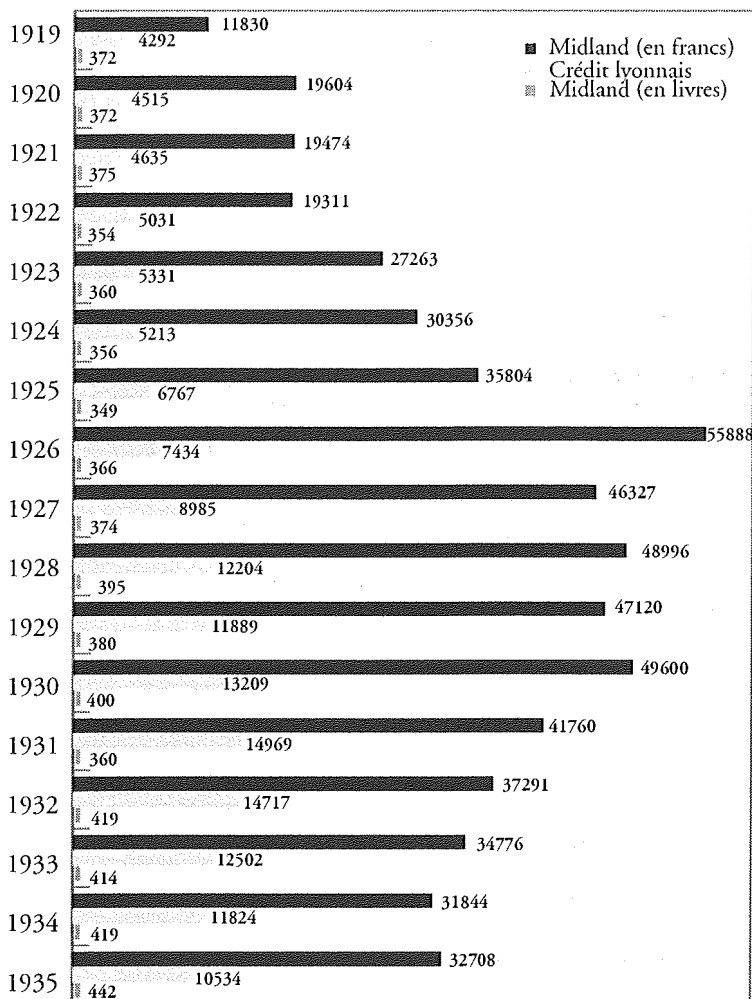
c. Des banques affaiblies ?

Faut-il alors « désespérer du boulevard Haussmann » ? considérer que le système bancaire libéral est atteint d'une crise de langueur dramatique ? Sans nous faire d'illusion sur l'inanité de notre assertion, nous pourrions dire qu'il se porte cependant mieux que l'économie française dans son ensemble... En effet, à considérer le poids des dépôts par rapport au revenu national, l'on constate avec surprise qu'il augmente pendant la Crise : sans cesse au-dessous des 25 % entre 1927 et 1930, il les dépasse entre 1931 et 1935 ! Le poids des trois grands établissements de crédit lui-même s'accroît de quelques points en 1932 et, malgré ses oscillations, reste un à trois points au-dessus de son niveau de la fin des années vingt. Mais, comme il faut le supposer, c'est que le revenu national évolue encore moins favorablement que la collecte des dépôts bancaires.

De même, la comparaison entre les banques françaises et leurs consœurs d'outre-Manche permet de confirmer cette capacité de résistance relative des grands établissements de crédit pendant la Crise. Le recul de la livre contribue néanmoins à affaiblir les chiffres concernant les banques londoniennes si on les exprime en francs français. Toutefois, le Crédit lyonnais et la Société générale affirment leur envergure face à la Midland, bien qu'elles ne fassent que combler une modeste partie de leur énorme retard : d'un quart de leur consœur en 1928-1930, elles pèsent entre un tiers et deux cinquièmes dans la première moitié des années 1930... Et les deux douzaines de banques regroupées face aux cinq plus grandes banques anglaises progressent d'un quart en 1929 à trois dixièmes en 1934, en une esquisse de rattrapage... Au niveau mondial d'ailleurs, le volume des dépôts du Crédit lyonnais ne le place qu'au onzième rang en 1933, la Société générale venant au treizième rang, derrière un peloton de banques britanniques, allemandes et américaines. Le CNEP languit au 23^e rang et le groupe du CIC au 35^e rang⁸².

Classement des banques occidentales d'après leurs dépôts en 1933
(en millions de francs)

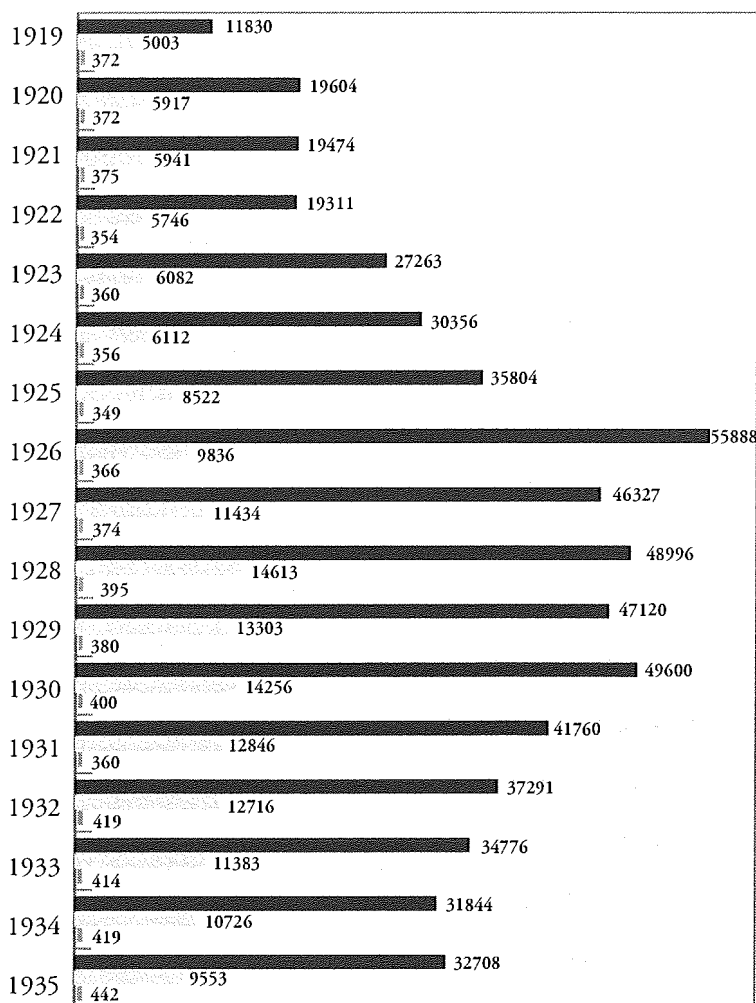




Évolution
des dépôts du
Crédit lyonnais et
de la Midbank
(en millions
d'unités
monétaires)

Conclusion

Puissance et faiblesse, telle pourrait être la devise du système bancaire français au milieu des années trente. Sa puissance est évidente car il a su résister aux bouffées de crise de confiance qui l'ont parcouru dans les années vingt : seules quelques banques provinciales se sont effondrées, les plus importantes à Dunkerque (Petyt) et à Charleville-Mézières (Claude Lafontaine-Prévost), ce qui ne constitue pas des événements considérables. Dans la première moitié des années trente, la solidité des grands établissements de crédit n'est jamais mise en question, bien que la Société générale et la Sogenal doivent convaincre l'opinion et leurs clients que leurs avoirs en Allemagne ne



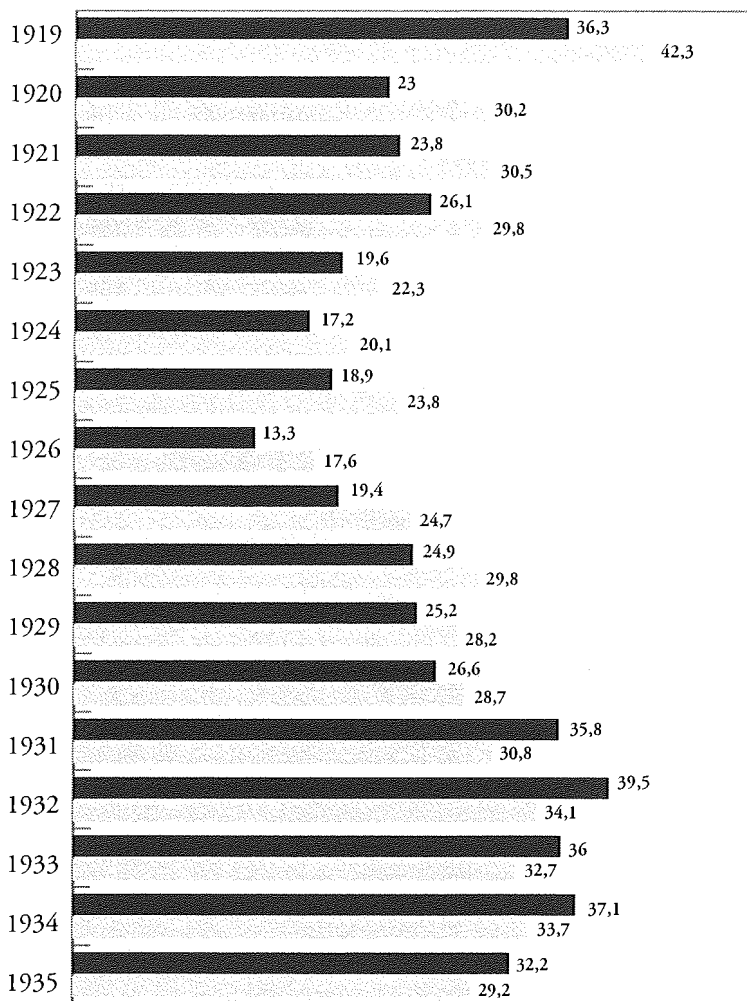
Poids des dépôts de la Société générale par rapport à ceux de la Midbank (en millions d'unités de compte)

■ Midland (en francs) ▨ Société générale et Sogenal ■ Midland (en livres)

sont pas très élevés. Jamais leur pérennité n'est en cause, alors que la Société générale avait pâti d'une crise de confiance en 1913-1914. Ils sont même consacrés sauveteurs du système bancaire puisque, ponctuellement, la Société générale et le Crédit lyonnais interviennent pour épauler de petits établissements provinciaux et que, surtout, le CIC est couronné suzerain d'une bonne quinzaine de banques provinciales.

Le principal changement réside d'ailleurs dans la promotion du CIC, placé désormais au cœur d'un véritable groupe fédéral doté d'un « crédit » et d'une image de marque rassurants, même si son « identité » et sa cohésion restent à acquérir. La puissance est aussi celle des grands établissements de crédit par rapport à leurs compétiteurs : les aspirations

LE REMODELAGE DES BANQUES DE DÉPÔTS (1930-1935)

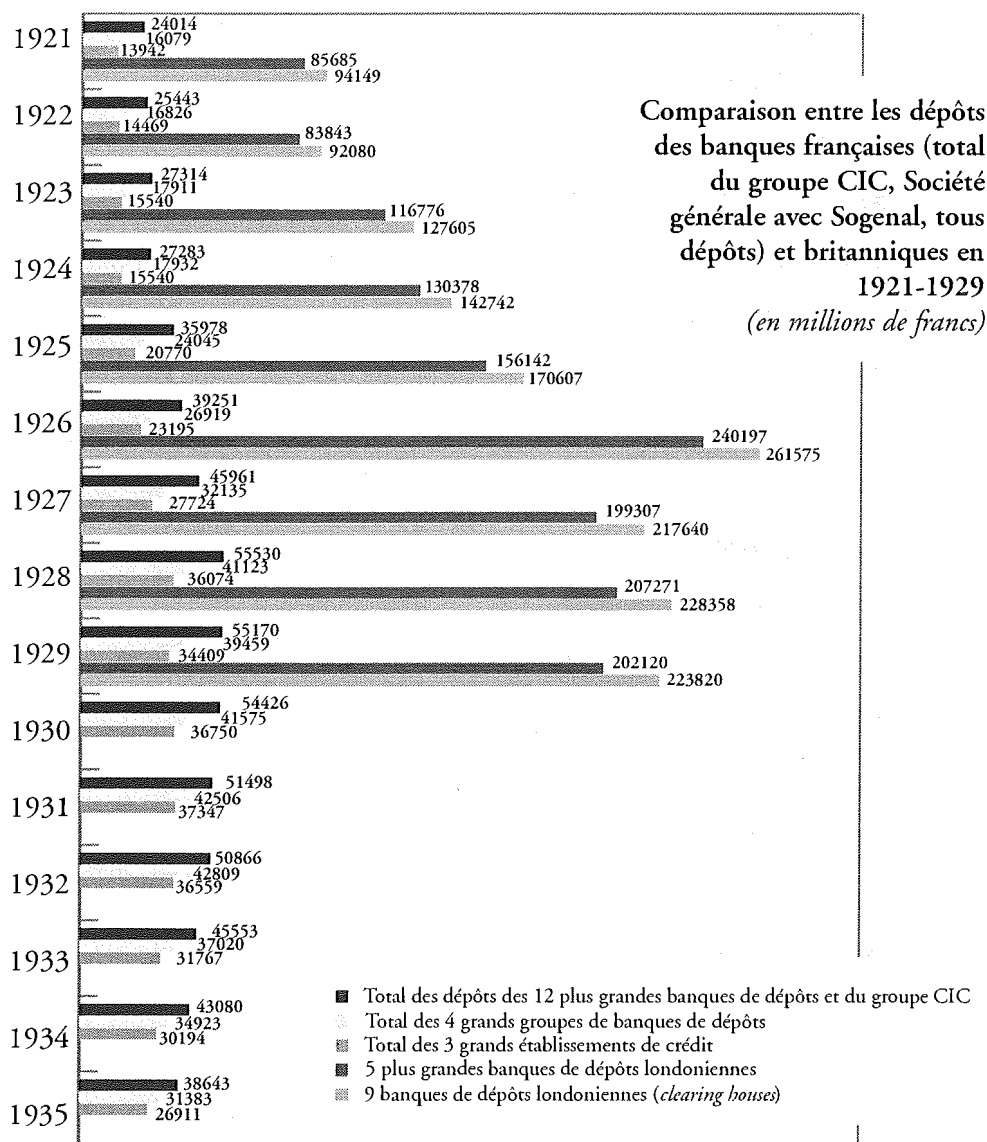


**Poids des dépôts
de la Société
générale et du
Crédit lyonnais
par rapport à ceux
de la Midbank en
1919-1935
(en pourcentage)**

■ Crédit lyonnais ▨ Société générale (avec Sogenal)

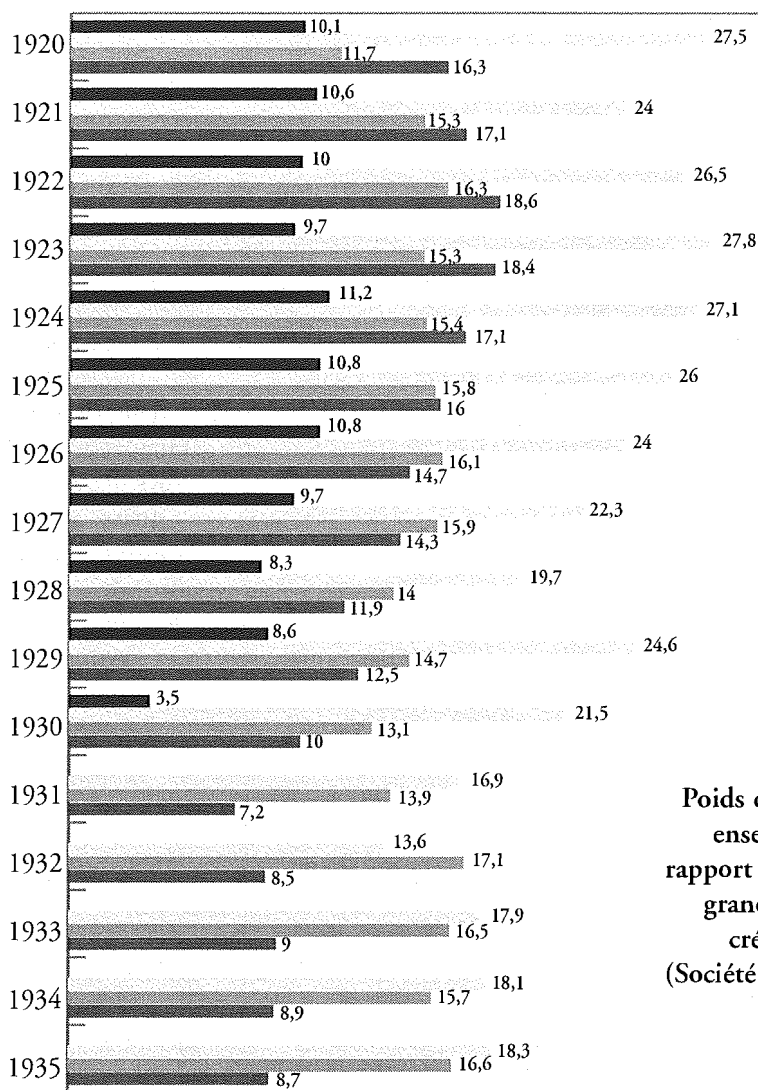
concurrentielles des années vingt s'amenuisent puisque seulement une dizaine de grosses banques parisiennes (Paribas, CCF, BNCI, CIC) et provinciales (Crédit du Nord, Société marseillaise, Société lyonnaise, Sogenal, CIAL, Société nancéienne) émerge derrière les trois grands établissements de crédit.

L'évaluation des rapports de forces internes semble dérisoire en des temps de crise, mais ceux-ci sont néanmoins bien réels : le Crédit du Nord a vaincu la BGN avant de l'absorber; le CCF a vu la BNC s'effondrer et a pu regagner du terrain sur sa consœur BNC ou BNCI; le CIC a pris le pas sur la Société nancéienne, qui, de son égale, devient sa filiale; la Sogenal et la Société nancéienne ont joui de l'effondrement de la Banque d'Alsace-Lorraine, tout



comme la Société lyonnaise a constaté la mort de la Banque privée, issue comme elle de Lyon. Des « matches nuls » mettent fin aux rivalités coûteuses entre banques provinciales : ainsi cesse les luttes entre la Société normande de banque & de dépôts, le Comptoir d'escompte de l'Ouest, voire le Crédit havrais et le Comptoir d'escompte de Rouen quand ils sont regroupés par le CIC au sein du Crédit industriel de Normandie en 1932-1935. L'arbitrage du CIC répartit les zones d'influence entre la Société nancéienne et le CIAL, entre le Crédit industriel de Normandie et la Banque régionale de l'Ouest, entre Scalbert et Dupont.

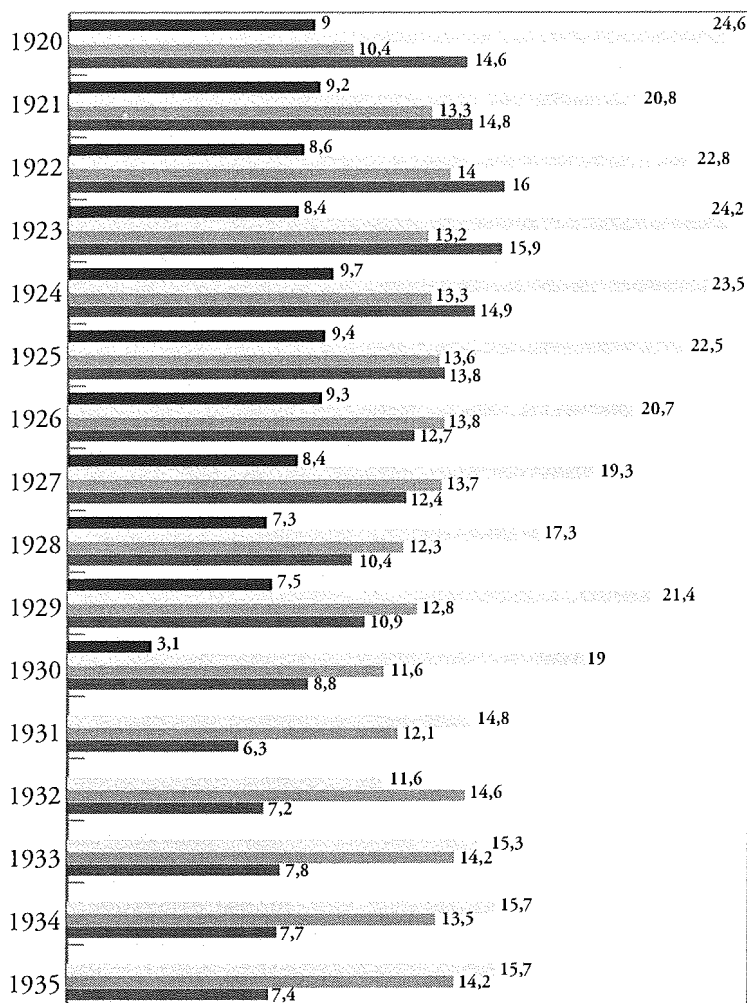
LE REMODELAGE DES BANQUES DE DÉPÔTS (1930-1935)



Poids des dépôts de quatre ensembles bancaires par rapport aux dépôts des trois grands établissements de crédit (GEC) parisiens (Société générale + Sogenal) en 1919-1935

■ Les banques des financiers / 3 GEC □ CCF & BNC / 3 GEC ▨ Le groupe CIC / 3 GEC
 ■ Total 3 grandes banques provinciales indépendantes (SMC, BGN, Crédit du Nord) / 3 GEC

Des métamorphoses spectaculaires constituent l'aboutissement du krach et du remodelage des structures bancaires : la Société lyonnaise et la Société bordelaise de CIC (au 1^{er} janvier 1936) deviennent des banques plurirégionales grâce à la reprise de tronçons du réseau de la Banque privée ; le groupe CIC se renforce considérablement dans l'Est puisque la Société nancéienne et la Société alsacienne de CIC se partagent les dépouilles de la Banque d'Alsace-Lorraine : ainsi émerge une grande banque régionale,



Poids des dépôts de quatre ensembles bancaires par rapport au total des dépôts des quatre grands établissements de crédit (GEC) et du groupe CIC en 1920-1935

■ Les banques des financiers / 4 GEC ◊ CCF & BNC / 4 GEC ■ Le groupe CIC / 4
 ■ Total 3 grandes banques provinciales indépendantes (SMC, BGN, Crédit du Nord)

le CIAL. La victoire couronne des « poids lourds » de la profession : les trois grands établissements de crédit, le CIC, fédérateur d'une quinzaine de banques provinciales – dont le processus de réorganisation reste encore inachevé en 1935-1937 – au niveau national; la BNCI est trop frêle encore en 1933-1935 et ce n'est qu'à partir de 1936-1937 qu'elle reprend le chemin en avant de la croissance externe qu'avait déblayé la BNC.

Au niveau régional, le Crédit du Nord domine désormais les contrées septentrionales car la BGN et la Banque Adam ont disparu, tandis que Scalbert et Dupont

conservent une dimension trop réduite. Dans l'Est, la Société nancéienne, bien qu'ébranlée par rapport à ses ambitions antérieures, règne sans partage en Lorraine et dans des contrées limitrophes; plus encore, la Sogenal et le CIAL – qui perce en Franche-Comté – consacrent la puissance de leur couple à la fois rival et solidaire dans l'affirmation d'un régionalisme tempéré par une alliance parisienne. Le CIC a réussi à édifier un Crédit industriel de Normandie sinon encore solide du moins rassembleur de cinq firmes normandes (avec le Crédit fécampois).

La Société lyonnaise, enfin, triomphe dans l'axe Saône-Rhône : de banque locale feutrée elle se transforme en grand établissement plurirégional, dégagée, sur ses flancs, de plusieurs maisons ardentes (Charpenay, Banque de la vallée du Rhône) ou de la vigueur d'une Banque privée qui lui montrait comment suivre l'itinéraire du Crédit lyonnais de la place de Lyon à la dimension nationale : le donneur de leçons implicites est absorbé par la Société lyonnaise elle-même. Plus au sud, si la Société marseillaise a traversé sans encombre la crise, elle doit dorénavant partager sa zone d'influence avec le groupe CIC – qu'elle avait quitté au XIX^e siècle... En effet, la Société lyonnaise vient maintenant animer un réseau en Provence et sur la Côte d'Azur, tandis que la Société toulousaine de CIC puis la Société bordelaise de CIC reprennent le réseau de la Banque privée en Languedoc.

Si les réseaux nationaux ou plurirégionaux s'enchevêtrent, le nombre de « capitales » bancaires a diminué au fur et à mesure que des banques départementales ou bi-départementales disparaissaient, en un mouvement déjà esquissé à la Belle Époque quand le Comptoir d'escompte de Mulhouse avait repris la banque Buxtorf-Koechlin à Troyes, cité désormais dépourvue de siège central de banque, alors que, non loin de là, Bar-le-Duc donne l'apparence de rester capitale bancaire – bien que le siège administratif de Varin-Bernier* soit en fait alors localisé à Paris... Quelles que soient les précautions prises par les établissements repreneurs pour ménager les susceptibilités des hommes d'affaires et des clients de la place – par le biais de l'institution d'un administrateur délégué ou d'un comité d'escompte, par exemple –, l'intégration conduit à la banalisation.

Mulhouse perd ainsi sa fonction de capitale bancaire dans les années 1927-1930 (Banque de Mulhouse, Comptoir d'escompte de Mulhouse), Metz n'en retrouve pas, ni Troyes. La fonction de « capitale bancaire » de Dunkerque disparaît (en 1925 avec la chute de Petyt), tout comme c'est le cas à Dijon (Banque générale de Bourgogne), Charleville (Claude-Lafontaine-Prévost), Valence (Banque de la vallée du Rhône), Le Mans (Comptoir d'escompte de Rouen), Vire (Comptoir d'escompte de l'Ouest), Avranches (Gilbert), Le Havre (Crédit havrais), Caen (Société normande de banque & de dépôts), Boulogne-sur-Mer (Banque Adam), Reims (Chapuis). Celle de Grenoble est gravement amputée avec la chute de Charpenay et de la Banque du Grésivaudan, et le rachat de la Banque du Dauphiné. Mais Bourg-en-Bresse (Banque régionale de l'Ain), Annonay (Bechetoille), Chambéry (Banque de Savoie), Annecy (Laydernier) préservent leur privilège, de même que Dax (Pelletier-Dupuy) ou Blois (avec la Banque régionale de l'Ouest). Si Angers perd la banque Bougère, elle reste le Siège du Crédit de l'Ouest, maison d'envergure.

Au-delà de ces enjeux de puissance relative, c'est la vitalité d'ensemble du système bancaire français qui est en cause dans ces années trente. Certes, la seconde révolution bancaire s'est achevée avec le succès de la « course au clocher » : plusieurs grands réseaux nationaux ou plurirégionaux constituent un maillage fin du territoire. Alors que la France de 1936 abrite 404 villes de plus de dix mille habitants (avec 39,4 % de la population) et 463 villes de cinq à dix mille habitants (avec 7,5 % de la population), soit 867 cités avec 46,9 % de la population, la Société générale, le Crédit lyonnais et le groupe du CIC sont pratiquement présents dans chacune de ces villes : « l'argent qui dort » présenté par Henri Germain comme cible aux nouveaux établissements de crédit est partout prospecté puisqu'un siège permanent d'au moins trois banques est présent.

Le CNEP (avec 326 guichets permanents en 1936), la BNCI (avec 291 guichets), le Crédit du Nord (avec 204 guichets) viennent souvent les compléter⁸³. En outre, des centaines de bureaux périodiques, de démarcheurs en train, en car et en automobile parcourent les contrées où réside le solde de 53,1 % de la population, celle qui vit dans les campagnes ou les bourgades de moins de cinq mille habitants. Le développement du système bancaire français semble atteindre par conséquent un niveau d'achèvement, de plénitude – dans le cadre de la stratégie d'implantation sociologique de cette seconde révolution bancaire. « Le réseau des guichets de banque, tant sous forme de succursales et d'agences que sous forme de bureaux temporaires et intermittents, est maintenant très complet ; il atteint la clientèle jusque dans les petits centres des régions agricoles. »⁸⁴

Or l'essor des dépôts en francs constants pendant les années de croissance pourrait avoir été insuffisant et, surtout, le repli de la collecte pendant la dépression entame profondément le stock d'argent manié par les banques. Est-ce que celles-ci ont su vaincre les réticences d'une large clientèle moyenne, petite-moyenne et petite bourgeoises envers la pratique du dépôt en banque, du compte chèque, du chèque ? Si la crise de légitimité soulignée dans notre premier chapitre a été surmontée, est-ce que le « crédit » des établissements s'est suffisamment consolidé pour drainer tout « l'argent qui dormait » ? Alors que plusieurs contemporains déplorent une surcharge de concurrence interbancaire, de réseaux, ne peut-on penser au contraire que ces réseaux auraient pu être plus et surtout plus tôt ramifiés ? D'ailleurs, la Société générale a entrepris de densifier le sien dès la Belle Époque, par cet outil pratique qu'est le bureau périodique, ce qui explique, croyons-nous, sa percée spectaculaire par rapport au Crédit lyonnais ; celui-ci confirme notre hypothèse par sa contre-attaque et la poussée de sa collecte dans les années vingt.

L'effort parallèle de certains grands établissements de crédit et de banques provinciales dynamiques est brisé par la crise, alors même qu'il aurait fallu, semble-t-il, au moins une dizaine d'années supplémentaire de croissance pour qu'une demi-douzaine de réseaux – en rivalité ou en complémentarité – au moins se diffusent finement pour que les « classes moyennes » (en y incluant les petites bourgeoisies) soient véritablement pénétrées en profondeur par la bancarisation. La crise de confiance rompt cet

élan, suspendu jusqu'à la seconde moitié des années cinquante, en un tournant historique dramatique pour le système bancaire français, désormais quasiment « gelé » sur ses positions pour un quart de siècle.

Quoi qu'il en soit, durant la première moitié des années trente, la collecte des banques stagne ou se replie, la thésaurisation, la conservation d'encaisses liquides, triomphent. Pose⁸⁵ déplore ainsi l'affaiblissement structurel des banques françaises par rapport à leurs consœurs britanniques : en ajoutant les dépôts des grands établissements de crédit, du groupe du CIC, de la BNCI, de Paribas, du CCF, de la BUP, du Crédit du Nord et de la Société marseillaise, on constate que l'ensemble des plus importantes banques françaises avait, en 1936, 41 500 millions de dépôts contre 211 309 millions pour les *big five* anglaises, et 51 200 pour la seule Midland [...] : « ne conviendrait-il pas de créer le climat de sympathie et de confiance grâce auquel leurs ressources pourraient s'accroître? »

Au-delà donc de l'inachèvement de la pénétration des classes moyennes, c'est bien encore une fois la notion de confiance, de « crédit » qui est placée au cœur de notre réflexion. La croissance des dépôts dans les années vingt avait bénéficié d'une double stimulation : l'extension des réseaux et la confiance ; le repli subi dans les années trente indique que le système bancaire est victime d'une grave crise de confiance, qui perturbe le bon fonctionnement de l'économie bancaire libérale. Au sein de cette dernière, la profession n'aurait-elle pas pu imaginer des contre-feux institutionnels et corporatifs, des mesures de défense concertée pour enrayer la diffusion des inquiétudes des déposants ? pour endiguer la crise de confiance, du « crédit » des banques qui ne peut qu'aggraver la « crise du crédit » qui paralyse une partie des entreprises ?

NOTES

1. Inspection de la Banque de France à la succursale de Strasbourg, mars 1931.
2. Revue de la presse, *Les Nouvelles économiques et financières*, janvier 1933.
3. *Ibidem*.
4. Note de la SLD, 10 février 1937.
5. Inspection de la Banque de France à la succursale de Marseille, 1933.
6. Visite de Varin-Bernier au CIC, 20 mars 1930, Dossier Varin-Bernier, Archives du CIC, 106.
7. Procès-verbal du Conseil de la Banque de France, 17 mars 1932.
8. Inspection de la Banque de France à la succursale de Valenciennes, janvier 1933.
9. Inspection de la Banque de France à la succursale de Valenciennes, janvier 1933.
10. Rapport annuel du Crédit du Nord, 27 avril 1932.
11. *Idem*, 22 avril 1931.

12. Rapport annuel de la BGN, 15 février 1932.
13. Rapport annuel de la Banque régionale de l'Ouest, 30 avril 1932.
14. Rapport annuel de la Banque de Bretagne, 14 avril 1932.
15. Rapport annuel de la BGN, 30 avril 1934.
16. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lille, juin 1934.
17. Note de la BUP sur la BGN, 30 novembre 1933, Archives de la BUP, 654.
18. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lille, juin 1934.
19. *Ibidem.*
20. *Ibidem.*
21. *Ibidem.*
22. Inspection de la Banque de France à la succursale de Nancy, décembre 1932.
23. *Ibidem.*
24. *Ibidem.*
25. *Idem*, juin 1934.
26. Inspection de la Banque de France à la succursale de Strasbourg, mars 1931.
27. Outre nos propres dossiers, nous avons utilisé : Chantal TISSIER-DAUPHIN, *La BNCI, 1932-1966, mémoire de maîtrise*, université de Paris 10-Nanterre, 1975. Cf aussi Paul FLEURIOT, *L'histoire de la BNCI*, 18 avril 1932-30 juin 1966, document interne de la BNCI, 1966.
28. Lettre de la Société nancéienne au CIC, 25 mars 1931, Archives du CIC, dossier BAL.
29. Ainsi que dans la Sarre, le Grand Duché de Luxembourg et en Suisse.
30. Rapport d'H. Théliet au délégué du conseil de liquidation de la BAL, 13 décembre 1935, Archives du CIC, Dossier BAL.
31. *Ibidem.*
32. Rapport annuel du Crédit de l'Ouest, 28 avril 1932.
33. L'ancien directeur de la Banque de la vallée du Rhône, Louis Brun, crée alors avec son neveu la Banque de Valence-Brun-Blame & Cie, mais il a perdu toute sa fortune dans la déconfiture de la Banque de la vallée du Rhône et la nouvelle banque n'a qu'un bilan de 2,5 millions de francs en 1934, Inspection de la Banque de France à la succursale de Valence, mai 1933 et mars 1935.
34. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société nancéienne, 7 juillet 1932.
35. « Nous avons déjà pris les mesures utiles pour arriver le plus vite possible à avoir une comptabilité à jour, c'est-à-dire avec un bilan mensuel établi dans les cinq jours ouvrables du mois suivant » et un état des risques, Lettre du Comptoir d'escompte de Rouen au CIC, 30 novembre 1929, Dossier Comptoir d'escompte de Rouen, Archives du CIAL, n°107.
36. Procès-verbal du conseil d'administration du CIC, 17 et 24 février 1931.
37. Rapport annuel du Crédit nantais, 30 avril 1931, Archives du Crédit lyonnais, DEEF 50286.
38. Note du Crédit lyonnais sur le Crédit nantais, avril 1932, Archives du Crédit lyonnais, DEEF 50286.
39. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société nancéienne, 3 mai 1934.
40. Note du 10 octobre 1932, Dossier Banque régionale de l'Ain, Archives du CIC.
41. Entretien entre l'administrateur délégué de la banque Renauld et Deschamp, 20 avril 1932. De même : « Désormais, le CIC ne prendra éventuellement d'intérêt dans une banque régionale quelle qu'elle soit que s'il en prend le contrôle », Entretien entre Théliet et Desforges, 5 avril 1932, Dossier Société nancéienne, Archives du CIC, n° 99.

LE REMODELAGE DES BANQUES DE DÉPÔTS (1930-1935)

42. Discours de Lebé, 1952.
43. Lettre du CIC à la Banque régionale de l'Ain, 18 décembre 1930, Dossier Banque régionale de l'Ain, Archives du CIC, n°45.
44. Compte rendu de la visite de Malherbe au CIC, 19 juin 1931, Dossier Crédit nantais, Archives du CIC, n° 75.
45. Discours de Lebé, 1952.
46. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société nancéienne, 22 mars 1934.
47. *Ibidem.*
48. Inspection de la Banque de France à la succursale de Nancy, juin 1934.
49. Visite de Guionic au CIC, 15 mars 1933, Dossier Société nancéienne, Archives du CIC, n°99.
50. Visite de Guionic au CIC, 14 février 1933, Dossier Société nancéienne, Archives du CIC, n°99.
51. Inspection de la Banque de France à la succursale de Nancy, juin 1934.
52. Visite d'un dirigeant du CIC à la Société nancéienne, 25 mai 1934, Dossier Société nancéienne, Archives du CIC, n° 99.
53. Inspection de la Banque de France à la succursale de Nancy, juin 1934.
54. *Ibidem.*
55. Dossier Société nancéienne, 4 et 19 juin 1934, Archives du CIC, n°99.
56. Rapport annuel du CIAL, 9 mars 1935. Pour des raisons de double emploi avec l'agence du Société nancéienne, le CIAL cède son agence de Mirecourt à la BNCI, en août 1934.
57. Note du 16 avril 1929, Dossier Comptoir d'escompte de Rouen, Archives du CIC, n°107.
58. Rapport annuel du CIC, 17 mars 1936.
59. Entre-temps, les sièges de Mazamet, Narbonne, Perpignan, Sète, Cahors ont été fermés.
60. Rapport annuel de la Société bordelaise de crédit, 30 avril 1937.
61. Inspection de la Banque de France à la succursale de Strasbourg, 1937.
62. Assemblée générale du Crédit de l'Ouest, 31 mai 1932
63. Rapport annuel de la Banque régionale de l'Ouest, 14 avril 1934.
64. Procès-verbal du Conseil de la Banque de France, 4 avril 1935.
65. *Ibidem.*
66. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lille, juin 1934.
67. *Idem*, succursale de Douai, janvier 1934.
68. Allocution du directeur général, réunion des directeurs d'agence, 15 avril 1935, Archives de la Société générale.
69. L'Année économique 1934, *Revue d'économie politique*, page 690.
70. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lille, décembre 1935.
71. Procès-verbal du Conseil de la Banque de France, 29 mars 1934.
72. Inspection de la Banque de France à la succursale de Lille, décembre 1935.
73. *Revue d'économie politique*, L'année économique 1933, page 592-594.
74. L'année économique 1934, *Revue d'économie politique*, page 689.
75. *Ibidem*, page 689-690.
76. L'année économique 1935, *Revue d'économie politique*, page 703.

L'APOGÉE DE L'ÉCONOMIE LIBÉRALE BANCAIRE FRANÇAISE

77. « Nos dépôts qui, après avoir remonté pendant l'été, avaient subi en automne un fléchissement dû partie à l'émigration de soldes étrangers, partie à la ponction consécutive aux émissions du Trésor, se sont relevés légèrement en décembre et se retrouvent à un niveau quelque peu inférieur à celui de l'année dernière », Rapport annuel du CNER, 16 avril 1935.
78. Rapport annuel du CNER, 7 avril 1936.
79. Note confidentielle sur les variations du nombre de comptes de chèques des réseaux Paris et province, 20 mars 1936, Service d'organisation capitaliste, Archives de la Société générale.
80. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société lyonnaise, 27 août 1934.
81. Rapport annuel de la BNCL, 4 avril 1936. Cf aussi la sous-section « La confiance », dans : P. CAUBOUÉ, *Philosophie de la banque*, page 35.
82. Comparaison entre les banques mondiales, Dépôts en comptes courants et comptes créditeurs, étude de la DEEF, Archives du Crédit lyonnais.
83. Nous utilisons tant pour la population que pour les réseaux les données de la *Revue d'économie politique*, numéro spécial, De la France d'avant-guerre à la France d'aujourd'hui, janvier-février 1939. Le chapitre « Structure et méthodes bancaires » (pages 329 à 355) est rédigé par Alfred Pose, directeur général de la BNCL.
84. Jean LORiot, « Les banques », *Revue d'économie politique*, La France économique en 1927, page 541.
85. « Structure et méthodes bancaires », *Revue d'économie politique*, numéro spécial, De la France d'avant-guerre à la France d'aujourd'hui, janvier-février 1939, page 349.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'ÉCONOMIE LIBÉRALE ET L'EXPANSION
DE LA BANQUE DE DÉPÔTS

APPORTER une conclusion ferme semble une gageure tant nos analyses nous semblent rétrospectivement fragmentaires et leurs conclusions intermédiaires par conséquent trop hypothétiques. Tant d'éléments ne nous sont pas fournis par des archives qui, trop souvent, ont disparu. Nous ne pouvons pas reconstituer de l'intérieur la stratégie de banque de dépôts des grands établissements de crédit, ni celle de leurs rivales, les banques « parvenues », les banques plurirégionales ni même les banques départementales. Nous souffrons de prêter des comportements ou des choix à ces entreprises bancaires alors que les décisions et les motivations de leurs dirigeants nous restent dans la plupart des cas inconnues...

1. La bancarisation des classes moyennes

Pourtant, le cheminement des établissements semble suivre des pistes plutôt claires. Une première conclusion nous semble apparemment solide – encore qu'elle soit fondée sur des indices dont le nombre déçoit, alors qu'il nous semble que des gestionnaires de sociétés auraient dû multiplier les enquêtes et les rapports sur des aspects aussi essentiels de leur métier. En effet, dans les années 1919-1935, les banques ont achevé un mouvement de leur histoire, en portant à son terme la seconde révolution bancaire – la crise de 1930-1935 en raccourcissant certainement néanmoins la durée de façon trop brutale – : la bancarisation des classes moyennes semble désormais effectuée, tant dans les grandes villes, avec la multiplication des bureaux de quartier, que dans les villes moyennes, avec la multiplication des agences et bureaux permanents, ou que dans les bourgades, au fur et à mesure de l'essaimage des bureaux périodiques, en une ultime excroissance des réseaux de guichets entre 1910 et 1930.

Par le car, le chemin de fer d'intérêt local, le tramway, l'automobile même, les petits et moyens bourgeois citadins et ruraux ont largement accès à un guichet bancaire. N'oublions pas que, en ce qui concerne les campagnes, il était fréquent qu'un agriculteur aisé adhérât à sa caisse locale de Crédit agricole mutuel pour y obtenir

les prêts intéressants et fût client d'une banque « classique » pour y cacher l'état de sa fortune qui aurait été trop révélée aux sociétaires ou au conseil d'administration de la caisse locale : il n'était donc absolument pas incompatible de fréquenter le Crédit agricole et une banque. Cette bancarisation permet d'accentuer la collecte des dépôts et de mieux répandre la souscription des valeurs mobilières, en une fantastique mobilisation de l'épargne liquide ou durable, telle qu'on n'en retrouve pas en fait, nous semble-t-il, avant les années 1954-1962, avec le réveil de la Bourse et le desserrement des revenus grâce à l'entrée dans la société de consommation, puis avant l'époque clé des années 1978-1987. L'efficacité des banques françaises en économie libérale s'apprécie ainsi par cette ramification des réseaux, par le gonflement des dépôts, par la mobilisation des appareils bancaires au service d'un placement de titres qui retrouve au tournant des années trente le punch de la Belle Époque.

2. Questions sur l'efficacité de l'investissement en guichets bancaires

Pendant, des réserves surgissent aussitôt qui permettent de contester cette efficacité : comme l'a noté déjà Jean Bouvier, l'inflation des années 1919-1926 a rongé l'accroissement apparent des dépôts et donc affaibli l'assise des banques, puisque leurs ressources de base en étaient sapées. Plus grave encore, les incertitudes politiques et monétaires, puis également les troubles de la profession bancaire, ont ébranlé le rapport intime et spontané entre les détenteurs d'argent et le marché ou les instruments d'intermédiation avec le marché ; ils ont suscité des « crises de confiance », sinon des « ruées », qui ont enravé l'essor des activités bancaires et financières : plusieurs places et banques subissent de telles crises de confiance dans les années vingt ; le krach pervers car insidieux des années 1930-1935 a détourné des déposants du système bancaire au profit de caisses bénéficiant de garanties publiques ou tout simplement au profit de la thésaurisation, en grosses coupures d'argent liquide ou en métal précieux ; les bouffées de crise politique, monétaire, diplomatique et boursière ont à chaque fois rongé le stock de dépôts ou le volume de titres émis.

L'histoire bancaire de ces années 1919-1935 est donc autant celle de l'efficacité des banques que celle de l'énorme manque à gagner qu'elles ont dû déplorer en raison de facteurs extérieurs à leur profession, dont les effets ont été néanmoins aggravés par le déséquilibre entretenu dans leurs comptes et la gestion de leurs risques par des établissements insuffisamment soucieux de leur liquidité et pas assez conscients de la fragilité du « crédit » d'une banque en économie libérale.

Toutefois, ces facteurs exogènes ou la crise de confiance globale qui a été suscitée par l'environnement international ou parisien de la profession dans les années trente n'ont précisément frappé que des organes fragiles, déséquilibrés, voire malsains – ceux animés par des financiers oublieux des « règles d'or » sinon d'Henri Germain du moins d'une gestion bancaire exigeante. L'économie libérale a ses vertus, la concurrence et la liberté

d'initiative entrepreneuriale, et ses défauts, l'extrême sensibilité des acteurs aux difficultés de certains de ses organes, la volatilité des épargnants, des déposants, la fluidité de l'argent, la finesse de la confiance. Le « darwinisme » libéral cher à un Crédit lyonnais apparemment impitoyable a joué : les banques en mauvais état, incertaines, ont été balayées par le krach.

Derrière ces soubresauts, il ne faut pas négliger l'acquis essentiel des années 1919-1935 : la construction d'édifices bancaires (Crédit commercial de France, Banque nationale de crédit), l'adjonction de nouveaux corps de bâtiment (Société générale, Crédit lyonnais) et même le lotissement de quartiers neufs (avec toutes les banques en essor comme la Banque privée, la Banque d'Alsace-Lorraine, les banques plurirégionales, etc.) ont résisté à la bourrasque. Si la Banque nationale de crédit a disparu, la BNCI a récupéré l'essentiel de son réseau et commence même à servir de pôle de rassemblement pour des banques provinciales dès 1936-1937. Si la Société générale a subi quelques frissons d'angoisse en 1931-1934 en raison de la perte d'avoirs en Europe d'outre-Rhin et de l'incertitude qui semble alors entourer son image de marque auprès des déposants, elle tient bon et s'intègre donc au groupe des établissements qui se sont arc-boutés vaillamment face à la Crise et lui ont résisté : le Crédit lyonnais, le Comptoir d'escompte, le Crédit commercial de France, le Crédit du Nord, la Société marseillaise de crédit semblent conserver leur sérénité en 1930-1935 ; le Crédit du Nord reprend même la Banque générale du Nord.

Un bastion de stabilité est préservé, avec le Crédit industriel & commercial : non seulement il assure la pérennité des banques provinciales qu'il parrainait depuis leur création ou depuis 1913-1929 ; mais il parvient à récupérer les réseaux de la Banque privée, de la Banque d'Alsace-Lorraine et de la Banque générale de Bourgogne et à les répartir, après leur éclatement, entre les banques provinciales de sa confédération. Dans le même temps, il épaulé celles qui éprouvent des difficultés, il redessine les structures de la banque provinciale (Société lyonnaise de dépôts, CIAL, Société nancéienne, Société bordelaise de CIC, Crédit industriel de Normandie) et, enfin, il réunit l'ensemble de ces maisons plurirégionales en un véritable groupe fédéral.

Ainsi, les investissements déployés par le système bancaire français n'ont été aucunement gaspillés : les grands établissements de crédit, le Crédit industriel & commercial, la Société marseillaise de crédit, le Crédit du Nord et plusieurs banques récentes conservent leur dispositif en état de marche à la fin de notre période d'étude ; les banques importantes qui ont disparu ont toutes cédé leurs guichets à des établissements nouveaux (BNCI, CIAL, Crédit industriel de Normandie) ou rénovés (Société lyonnaise de dépôts, Société nancéienne). Au-delà de la Crise puis de l'Occupation, c'est cette machine à collecter les dépôts et à placer des titres qui est léguée par les années 1919-1935 aux Trente Glorieuses.

3. Des innovations discrètes

Nous pouvons isoler plusieurs éléments innovateurs qui ne se rattachent à nulle « révolution scientifique » ou « technologique »... La diffusion des bureaux périodiques, d'une forme de contact avec la clientèle fort légère, nous semble aujourd'hui franchement désuète, voire pittoresque. Et pourtant elle nous paraît comme la clé de l'essor de la banque de proximité qui favorise la bancarisation des classes moyennes évoquée plus haut. Ajoutons aussi que les banques actuelles, comme le Société générale, redécouvrent les « agences légères », dégagées de frais généraux élevés, en autant d'antennes chargées seulement de servir de point de contact avec les « attachés commerciaux » : la redécouverte de cette innovation confirme l'intérêt que nous attachons envers et contre tout à l'expansion des bureaux périodiques...

La mise en place d'un système systématique d'animation de la banque d'épargne et de placement en étroite liaison avec la banque de dépôts nous semble une seconde innovation, qui touche aux méthodes et aux pratiques d'un métier jusqu'alors peut-être trop pragmatique ou intuitif. La mise en place d'un corpus de fiches-clients, le recensement dans les annuaires téléphoniques, sur les chèques ou les traites circulant dans l'établissement par le biais de l'activité de gestion des moyens de paiement, ou dans des divers bottins ou annuaires mondains locaux, de listes de clients potentiels, l'enregistrement de toutes les opérations et des positions de comptes, le regroupement des données concernant le compte-chèques et le compte-titres, constituent autant de pièces d'un ensemble qui soit servir de levier au dispositif commercial, où la démarche et le contact relationnel immédiat conservent bien sûr une utilité irremplaçable.

La démarche devient donc plus rationnelle, plus « scientifique », avec des fiches « standard » diffusées par la direction centrale. « L'administration du commerce bancaire » est donc une innovation certes modeste et feutrée mais qui assure l'efficacité de la pénétration au cœur des portefeuilles des épargnants. Nous y ajouterons, apparemment pour l'anecdote mais en fait plus sérieusement qu'il n'y paraît, le recours à l'automobile pour permettre aux démarcheurs d'essaimer plus à partir de l'agence ou du bureau périodique... Enfin, l'énorme effort de mécanisation du travail bancaire, qui se déploie notamment dans les sièges centraux et dans les agences importantes à partir du milieu des années vingt, vient en appui de l'expansion des réseaux et en outil clé de l'efficacité du traitement des opérations, des écritures, donc de la performance concurrentielle : ce vaste investissement requerrait un livre à lui seul!

4. L'hégémonie du Crédit lyonnais sans cesse contestée

L'histoire de la compétition bancaire dans les années 1919-1935 est celle de la contestation de l'hégémonie du Crédit lyonnais. Cet établissement a trop dominé la profession à la Belle Époque et continue à entretenir un discours et des pratiques jugées

souvent hégémoniques. La Société générale parvient d'ailleurs à ébranler cette hégémonie directement grâce au discernement de Louis Dorizon et de son équipe, car les investissements en guichets développés entre 1890 et la Première Guerre mondiale permettent à cet établissement de passer au premier rang pour la collecte des dépôts pendant une décennie, surtout si l'on ajoute aux sommes la concernant celles que rassemble la Sogenal : ce bouleversement de la hiérarchie est bel et bien la grande « révolution » de cette période ! Inversement, le Comptoir d'escompte est décroché car sa retenue dans l'extension de son réseau lui coûte des parts de marché substantielles, sans qu'on puisse discerner comment il a perçu ce recul relatif ni s'il l'a subi faute d'efficacité ou choisi par une stratégie nette...

L'économie libérale bancaire a permis l'essor fantastique de la Banque nationale de crédit, le renforcement du Crédit commercial de France (par exemple par l'achat de la Banque de Mulhouse), et surtout le boum de deux types de banque : la banque pluri-régionale et la banque départementale ou bidépartementale, regroupées alors sous le terme générique de « banque régionale ». C'est le triomphe ultime de la banque provinciale indépendante, avec parfois une forte concurrence locale, comme en Normandie, dans le Centre-Est ou dans le Nord. Les symboles en sont la Société nancéienne, la Société marseillaise de crédit et le Crédit du Nord, indépendantes, ou Adam, la Banque d'Alsace-Lorraine et la Banque privée, finalement intégrées dans deux groupes financiers, celui d'Oustric pour la première, celui de Bauer & Marchal pour les deux secondes. Les rapports de forces s'équilibrent néanmoins car ce boum des banques « régionales » et des banques « parvenues » est compensé par les investissements importants décidés par le Crédit lyonnais et la Société générale, qui ne s'en laissent pas conter par ces établissements irrespectueux des positions acquises. De même, malgré leur engagement dans le métier de banque de dépôts et les liens de certaines d'entre elles avec plusieurs banques provinciales, les banques d'affaires ne se sont pas vraiment hissées à un niveau de concurrence inquiétant pour les grands établissements de crédit.

D'ailleurs, l'Histoire met fin à cet équilibre : la période de krach bancaire marque une rupture historique dans l'évolution du système bancaire français : mis à part la Société marseillaise de crédit et le Crédit du Nord, voire la Banque de Bretagne, à une échelle moindre, les grandes banques plurirégionales, pluridépartementales ou bidépartementales – avec ou sans réseau de guichets, comme pour la Société bordelaise de CIC ou la Société lyonnaise de dépôts – ont disparu ou se sont métamorphosées en pièces du groupe fédéral du Crédit industriel & commercial. Les grands établissements de crédit sortent bons vainqueurs de la Crise, mais ils doivent constater l'émergence de la nouvelle forme de concurrence que leur impose le Crédit industriel & commercial, tête d'un groupe fédéral dont on pouvait penser alors qu'il aurait pu conserver par la suite le dynamisme qu'il déploie dans les années trente... Si le Crédit commercial de France s'est finalement creusé une sorte de « niche » où il évite d'agresser de front les grands établissements de crédit, la Banque nationale de crédit a dû

reconnaître sa défaite et son humiliation : elle n'a été sauvée que de justesse ; mais les grands établissements de crédit ont échoué à satisfaire leur souhait plus ou moins tacite, celui de sa disparition. La résurgence d'une concurrente, sous la forme de la BNCI, constitue même un danger potentiel tant les ambitions et le dynamisme de ses dirigeants paraissent alors redoutables...

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

I. QUESTIONS SUR LE DESTIN D'UNE ÉCONOMIE BANCAIRE LIBÉRALE	p. 6
1. Un chemin de crête étroit	p. 6
2. Un moment privilégié de l'histoire bancaire	p. 7
3. Apprécier l'efficacité des banques	p. 8
4. Une contribution à l'histoire de l'innovation	p. 9
5. Banaliser l'histoire bancaire : histoire de la banque et de la grande entreprise	p. 10
6. Économie libérale, concurrence et rapports de forces	p. 10
7. La puissance bancaire en question	p. 12
II. LES ENJEUX DE DEUX PARTIES	p. 14

Première partie

UN SYSTEME BANCAIRE LIBÉRAL ET CONCURRENTIEL

Chapitre 1 – LE LIBÉRALISME BANCAIRE EN QUESTION :	
L'ENJEU D'UNE DÉMONSTRATION	p. 20
1. La sérénité des banques	p. 20
2. Les banques au cœur du débat des idées d'avant-guerre	p. 25
A. Les critiques de Lysis	p. 26
B. La question du crédit	p. 28
3. Les critiques des années 1920-1935	p. 30
A. Contre les oligopoles bancaires	p. 31
B. L'immixtion des banques dans la Cité	p. 33
C. Les banques malfaisantes	p. 36
4. Paysage d'après-crise : les critiques rétrospectives	p. 39
A. Vers l'économie bancaire dirigée	p. 40
B. Ultime plaidoyer en faveur du libéralisme bancaire	p. 41
5. L'enjeu des années 1919-1935	p. 43
A. Une légitimité retrouvée	p. 43
B. L'engagement des banques vis-à-vis de la Nation	p. 57
Conclusion	p. 59

Chapitre 2 – LOIN DE LA TUTELLE PUBLIQUE. L'ÉCONOMIE LIBÉRALE DES BANQUES

	p. 65
1. Une philosophie libérale	p. 65
A. Contre l'intervention publique	p. 65
B. Pour un libre épanouissement du banquier	p. 69
2. La modestie de l'intervention de l'État	p. 70
A. Une réglementation légère	p. 71
B. L'État et l'encadrement juridique du marché de l'argent	p. 72
C. Les banques ponctionnées par le fisc	p. 73
D. Les banques auxiliaires du fisc	p. 74

Chapitre 3 – DES BANQUES PRIVÉES

	p. 78
1. En quête des familles bancaires capitalistes	p. 79
A. Les maisons de Haute Banque	p. 79
a. La tradition familiale classique	p. 79
b. Mirabaud : une quinzaine de commanditaires	p. 81
c. Demachy : les alliances capitalistiques et familiales	p. 82
B. Le capitalisme bancaire provincial	p. 83
a. Les maisons de banque locales	p. 83
b. De la banque locale à la banque départementale	p. 84
2. L'ouverture des banques provinciales au marché financier	p. 88
A. L'actionnariat de la Banque de Mulhouse	p. 89
B. L'actionnariat de la Société alsacienne de CIC	p. 89
C. L'actionnariat de la banque Dupont	p. 91
D. L'actionnariat de la Sogenal	p. 93
E. L'actionnariat du Crédit du Nord	p. 94
3. Les banques parisiennes et la démocratie financière	p. 95
A. Les mystères de la composition du capital bancaire	p. 95
B. La Banque de l'union parisienne ouverte à la communauté bancaire et financière	p. 97
C. L'actionnariat moyen-bourgeois d'une banque de dépôts : la Société générale	p. 99
D. En guise de synthèse	p. 105
4. Une démocratie bancaire sous contrôle	p. 106
A. La surveillance du capital	p. 107
a. Les actions nominatives	p. 107
b. La Société générale démocrate?	p. 110
c. La préparation de l'assemblée générale	p. 112
B. Des formes d'autocontrôle	p. 113
a. Les actions à vote plural	p. 113
b. Des blocs ou des sociétés d'autocontrôle?	p. 117
Conclusion	p. 122

Chapitre 4 – LES RESPONSABLES SUPREMES DES BANQUES	p. 128
1. Les fonctions du conseil d'administration	p. 128
A. Le conseil d'administration instance suprême	p. 129
a. Des comités	p. 130
b. Un administrateur délégué	p. 132
B. Revenus et responsabilité des administrateurs	p. 136
C. Les limites des pouvoirs du conseil d'administration	p. 139
D. La fonction présidentielle	p. 144
a. La permanence du président	p. 146
b. Des présidents influents?	p. 147
c. Les présidents notables?	p. 150
d. Le président stratège?	p. 153
2. Fonctionnalité et légitimité : les vertus du conseil d'administration	p. 155
A. Un conseil d'administration sans propriétaires?	p. 155
B. Les banques provinciales : des propriétaires aux notables?	p. 156
a. Les banques alsaciennes et lorraines	p. 157
b. Les banques des régions du Nord	p. 160
c. Les banques du Grand Sud-Est	p. 164
d. Les banques du Grand Ouest	p. 168
C. Relations et cooptation : les banques parisiennes	p. 171
a. Les partenaires économiques et banquiers des banques d'affaires	p. 171
b. Les partenaires économiques des banques de dépôts	p. 172
c. Les administrateurs des professions de banque ou de finance	p. 176
d. Les administrateurs polyvalents	p. 177
e. La promotion au Conseil des cadres dirigeants	p. 179
D. Des administrateurs hors de la sphère publique	p. 182
Conclusion	p. 188
Chapitre 5 – DES PLACES BANCAIRES CONCURRENTIELLES	p. 193
1. La concurrence des banques étrangères	p. 193
A. Banques étrangères et banque patriotique	p. 193
B. Des stratégies de partenariat international	p. 197
a. Le Crédit commercial de France banque suisse?	p. 197
b. Les ramifications françaises de la Société générale de Belgique	p. 199
c. La Banque de l'union parisienne filiale de la Société générale de Belgique?	p. 200
C. La concurrence étrangère en province	p. 202
D. La concurrence étrangère à Paris	p. 204
2. La concurrence d'institutions nationales et surtout de la Banque de France	p. 207
A. Des poches concurrentielles	p. 207
B. La Banque de France banque parmi les banques?	p. 209

a. L'essor des cédants directs	p. 210
b. Une offensive finalement limitée	p. 213
3. Des places fortement concurrentielles	p. 218
A. La percée de jeunes banques	p. 218
a. L'émergence de nouvelles banques	p. 218
b. La percée de banques récentes	p. 220
c. Le détournement de clientèle	p. 221
B. L'essaimage des banques provinciales	p. 222
C. L'ardeur concurrentielle des grands établissements de crédit	p. 223
D. Des places bancaires ouvertes à la concurrence	p. 226
Conclusion	p. 229

Chapitre 6 – DES MÉTIERS BANCAIRES SOUMIS A LA CONCURRENCE?	p. 237
1. La banque commerciale en concurrence	p. 237
A. La banque de dépôts en concurrence	p. 237
B. L'offre de crédit en concurrence	p. 239
a. Le prix de l'argent en concurrence	p. 240
b. La qualité des prestations en concurrence	p. 242
2. La banque d'épargne en concurrence	p. 244
A. La concurrence nationale	p. 245
B. La concurrence régionale	p. 249
C. L'enjeu des parts de marché	p. 251
a. La course aux parts de barème	p. 252
b. Un renom mis en concurrence	p. 257
3. Le libéralisme bancaire à l'épreuve : Des pratiques anticoncurrentielles?	p. 259
A. Des tentatives sans grand lendemain (1920-1922)	p. 259
B. La constitution d'une entente parisienne (1925)	p. 260
C. L'essaimage des ententes en province	p. 263
a. Un mouvement fragmentaire	p. 264
b. Les lacunes des ententes provinciales	p. 265
4. La stabilisation relative des rapports de forces financiers	p. 267
A. La tradition du consortium	p. 268
B. Vers l'élargissement du consortium	p. 271
C. Une entente au sommet (1929-1930)	p. 273
a. D'accords ponctuels à un accord général	p. 274
b. Vers l'accord général	p. 276
Conclusion : La réalité de l'économie libérale	p. 280

Conclusion de la première partie

APPRÉCIATION DE L'ÉCONOMIE LIBÉRALE BANCAIRE	p. 290
---	--------

Seconde partie
LES BANQUES ET LA COLLECTE DE L'ARGENT

Introduction	p. 295
Chapitre 7 – LES RÉSEAUX DES BANQUES DE DÉPÔTS : L'ULTIME BOND DE LA SECONDE RÉVOLUTION BANCAIRE	
1. Les grands établissements de crédit et la « banque à guichets »	p. 296
A. L'offensive lourde du Crédit lyonnais	p. 296
B. La Société générale ex aequo avec le Crédit lyonnais	p. 297
C. Le Comptoir d'escompte attiré par les bourgades	p. 300
D. Un trio dynamique adapté à la configuration du pays	p. 308
2. Les autres grandes banques de dépôts à l'assaut des grands établissements de crédit?	p. 310
A. Un caméléon : la Banque nationale de crédit	p. 311
a. La croissance externe	p. 312
b. La croissance du réseau de la Banque nationale de crédit	p. 316
B. La stratégie de retenue du Crédit commercial de France	p. 317
C. La stratégie fédérale	p. 320
a. L'échec du Crédit français	p. 322
b. La Sogenal fille aînée de la Société générale	p. 322
c. Le groupe du Crédit industriel et commercial : fédération ou confédération?	p. 323
L'émergence d'une stratégie confédérale	p. 324
La cristallisation de la stratégie confédérale	p. 325
d. Des banques d'affaires fédérales?	p. 327
Paribas tentée par la Banque privée	p. 329
Le fédéralisme de la BUP	p. 330
Le fédéralisme de la Banque de l'Union des mines	p. 332
3. Le destin des banques de dépôts provinciales	p. 333
A. L'enjeu stratégique : un siège ou un réseau?	p. 333
B. Des banques de l'Est farouchement pluridépartementales	p. 334
C. L'émergence de banques pluridépartementales dans le Grand Ouest	p. 338
a. Les banques du Val de Loire	p. 338
b. Les rivalités des banques normandes et bretonnes	p. 341
La faible densité bancaire du Sud-Ouest	p. 343
D. La rivalité des banques nordistes	p. 343
E. La juxtaposition de réseaux d'envergure moyenne dans le Grand Sud-Est	p. 345
4. L'émergence de banques plurirégionales	p. 349
A. L'essaimage géographique	p. 349
a. Vers une banque régionale : la Banque générale du Nord	p. 349
b. Un Ouest vaste, celui du Crédit de l'Ouest	p. 349

c. La Société marseillaise de crédit tout au long de la Méditerranée	p. 351
d. La Société nancéienne de moins en moins nancéienne?	p. 352
e. Le Crédit du Nord proche et loin du Nord	p. 354
B. De la logique interrégionale à la logique financière	p. 358
a. La Banque du Rhin. Des territoires libérés à la logique financière	p. 358
b. La Banque d'Alsace-Lorraine, une rivale pour la Société nancéienne	p. 359
La Banque d'Alsace-Lorraine banque régionale	p. 360
La Banque d'Alsace-Lorraine hors de l'Est	p. 361
c. La Banque privée de Lyon à la France	p. 361
d. Une Banque Adam dualiste	p. 365
e. Des financiers dans la banque plurirégionale	p. 366
Conclusion	p. 369

**Chapitre 8 – LES RAPPORTS DE FORCES DANS LA BANQUE DE DÉPÔTS
(1919-1930)**

1. Vers la banque de masse?	p. 377
2. Les grands établissements classiques et la percée de la concurrence	p. 379
A. Les rapports de forces au sein des banques parisiennes classiques	p. 380
a. Le Comptoir d'escompte distancé	p. 380
b. Le Crédit lyonnais bousculé par la Société générale	p. 380
c. La revanche du Crédit lyonnais	p. 381
d. Le repositionnement au sein de l'oligopole classique	p. 385
B. Les rapports de forces provinciaux dans la collecte des dépôts	p. 391
a. La compétition dans la France de l'Est	p. 391
b. La compétition dans la France du Nord	p. 393
c. La compétition dans la France du Grand Sud-Est	p. 399
d. La mosaïque bancaire de l'Ouest atlantique et normand	p. 404
3. Une hégémonie oligopolistique remise en cause?	p. 407
A. La percée du Crédit commercial de France et de la Banque nationale de crédit	p. 407
B. Les grands établissements de crédit face à quatre rivaux parisiens	p. 409
C. Les ambitions des financiers-banquiers	p. 418
4. Les grands établissements de crédit classiques face aux parvenus de la croissance	p. 420
A. La poussée des banques provinciales	p. 420
B. Desserrement concurrentiel ou hégémonie?	p. 423
Conclusion	p. 431

Chapitre 9 – BANQUE DE DÉPÔTS ET CRISES DE CONFIANCE (1919-1935)

1. Des bouffées de défiance dans les années 1920	p. 441
A. Des déposants aux réactions épidermiques	p. 441
B. La perte de « crédit » de banques récemment développées	p. 446

TABLE DES MATIÈRES

a. Des vagues de méfiance contenues	p. 446
b. La crise de confiance des déposants de la Banque générale du Nord	p. 447
C. La crise de confiance et de croissance de plusieurs maisons provinciales trop hardies ..	p. 448
D. Les effets des crises de confiance des années 1920 sur les structures bancaires	p. 449
a. La chute de banques	p. 450
b. Une première accélération de la concentration bancaire?	p. 452
2. Crise de confiance et krach bancaire en 1930-1935 : des vertus du libéralisme darwinien? ..	p. 455
A. Paniques et ruées	p. 455
a. L'impensable banalisé	p. 456
b. La contagion de la méfiance	p. 456
B. L'ébranlement des banques provinciales	p. 462
C. L'ébranlement de banques liées à des financiers	p. 465
a. La chute des groupes Oustric et Bauer & Marchal	p. 465
b. La chute du groupe Vincent et de la Banque nationale de crédit	p. 467
Conclusion	p. 472
Chapitre 10 – LE REMODELAGE DES BANQUES DE DÉPÔTS (1930-1935)	p. 477
1. Les vainqueurs de la crise bancaire des années 1930	p. 477
A. La résistance de banques moyennes-grandes	p. 478
B. La réorganisation des structures des banques de dépôts	p. 481
a. Des banques provinciales pivots des réorganisations bancaires	p. 481
Le Crédit du Nord sauveur de la Banque générale du Nord	p. 481
La capacité de résistance de la Société nancéienne	p. 484
b. Les banques parisiennes et l'héritage des banques défaillantes	p. 484
C. Le Crédit industriel & commercial : de la confédération à la fédération bancaire	p. 487
a. Le partage du réseau de la Banque d'Alsace-Lorraine	p. 487
b. L'éclatement du réseau de la Banque privée	p. 488
La métamorphose de la Société lyonnaise	p. 489
Une éphémère Société toulousaine de CIC	p. 489
Le partage des dépouilles de la Banque privée	p. 489
c. La concentration provinciale autour du Crédit industriel & commercial	p. 490
d. La recomposition du groupe du Crédit industriel & commercial	p. 491
e. Le bouleversement historique des rapports entre le Crédit industriel & commercial et la Société nancéienne	p. 494
f. La plasticité du groupe du Crédit industriel & commercial	p. 496
La rationalisation du groupe en normandie	p. 497
La Société bordelaise de CIC banque plurirégionale	p. 499
g. Un groupe du Crédit industriel & commercial plus robuste	p. 503
2. Le repli des banques de dépôts en 1930-1935	p. 508
A. La contraction du système bancaire	p. 508

B. La contraction des réseaux	p. 514
C. La contraction des dépôts	p. 515
a. La volatilité des dépôts	p. 515
b. Lamenuisement de la collecte bancaire	p. 521
c. Des banques affaiblies?	p. 527
Conclusion	p. 529

Conclusion générale

L'ÉCONOMIE LIBÉRALE ET L'EXPANSION DE LA BANQUE DE DÉPÔTS

1. La bancarisation des classes moyennes	p. 542
2. Questions sur l'efficacité de l'investissement en guichets bancaires	p. 543
3. Des innovations discrètes	p. 545
4. L'hégémonie du Crédit lyonnais sans cesse contestée	p. 545

INDEX DU PREMIER VOLUME

Chaque volume de cette trilogie dispose de son propre index, réparti entre un index des entreprises citées et un index des personnes citées. Seul le troisième volume contient un index synthétique, reprenant les données de l'ensemble de la trilogie.

Index des entreprises citées

- Aciérie de Knutange, I : 239
Aciéries de France, I : 92, 118, 151, 163, 175
Aciéries de Longwy, I : 159, 251, 252, 258
Aciéries de Micheville, I : 159, 175, 239, 241, 242
Aciéries de Rombas, I : 280
Adam (Banque), I : 68, 160, 161, 164, 165, 246, 248, 358, 365, 366, 369, 370, 378, 394, 398, 399, 404, 418, 419, 422, 438, 456, 457, 458, 459, 461, 465, 466, 486, 487, 508, 509, 512, 514, 534, 535, 546
L'Aigle, I : 175
Alliance israélite universelle, I : 98
Alsthom, I : 246, 248, 279
American Express, I : 194, 196, 205
Amieux, I : 203
Anderson Clayton, I : 202
Arbed, I : 59, 206
Ariès, I : 467
Armstrong, I : 204
Arnaud-Gaidan, I : 347
Asch, I : 478
Asseline & fils & Bellamy (Roussy, Adelus & Cie), Cf. Société normande de banque & de dépôts
Association minière, I : 98
Ateliers & chantiers de Bretagne, I : 170
Audoly (Caisse de crédit niçoise), I : 182, 198, 320
Auximines, I : 245
Aynard, I : 182, 198, 320
Babcock & Wilcox (Société française de constructions), I : 175
Banca Commerciale Italiana, I : 528
Banco di Roma, I : 203
Bankers Trust Company, I : 194, 196, 205, 231, 528
Bank of America, I : 528
Bank of Montreal, I : 528
Banque de l'Algérie, I : 177, 183, 184
Banque pour l'alimentation, I : 457
Banque des Alpes (Chabrand & Caillat), I : 134, 347, 348, 399, 404, 420, 486
Banque d'Alsace-Lorraine, I : 34, 35, 47, 51, 68, 125, 138, 142, 143, 150, 151, 156, 157, 158, 159, 160, 226, 227, 248, 264, 265, 283, 288, 324, 331, 358, 359, 360, 361, 368, 369, 370, 393, 418, 419, 422, 446, 447, 455, 456, 458, 466, 475, 477, 478, 487, 488, 496, 502, 504, 512, 515, 544, 546
Banque belge pour l'étranger, I : 199, 447, 472
Banque de Bordeaux, I : 176, 198, 221, 320, 321, 322, 330, 331, 343
Banque brestoise, I : 461
Banque de Bretagne, I : 88, 113, 118, 169, 170, 222, 224, 234, 235, 348, 407, 418, 421, 449, 480, 496, 498, 501, 508, 546
Banque Jean Bruyère, I : 347
Banque de Calais, I : 219, 243
Banque du Centre, I : 343, 348, 378, 463
Banque centrale de la Bresle (Testu), I : 350
Banque centrale de la Meuse, I : 199, 349
Banque centrale de Maubeuge, I : 199, 349
Banque de Colmar, I : 219, 221, 486
Banque commerciale africaine, I : 226
Banque commerciale de Bâle, I : 176, 198
Banque commerciale italienne, I : 204
Banque commerciale du Nord-Est, I : 356
Banque du Comtat, I : 347
Banque cotonnière, I : 221
Banque du Dauphiné, I : 85, 151, 164, 165, 167, 331, 345, 346, 348, 399, 400, 401, 403, 404, 418, 421, 458, 459, 463, 474, 486, 509, 511, 513, 514, 535

- Banque fédérale, **I** : 197, 198
 Banque fédérative, **I** : 478
 Banque française, **I** : 46, 47
 Banque française d'acceptations, **I** : 41
 Banque française du Brésil, **I** : 442
 Banque française pour le commerce & l'industrie (BFCI), **I** : 172, 176, 178, 182, 376, 481
 Banque française & italienne pour l'Amérique du Sud, **I** : 176
 Banque française des pays d'Orient, **I** : 262
 Banque de France, **I** : 6, 10, 13, 19, 37, 40, 42, 68, 72, 78, 83, 95, 96, 106, 146, 150, 156, 160, 165, 166, 169, 170, 171, 172, 183, 184, 186, 202, 203, 205, 209, 210 à 217, 226, 227, 228, 259, 261, 266, 291, 334, 354, 368, 393, 442, 449, 450, 451, 452, 461, 463, 465, 470, 475, 479, 485, 512
 Banque franco-chinoise, **I** : 176
 Banque franco-japonaise, **I** : 178
 Banque franco-polonaise, **I** : 183
 Banque générale de Bourgogne-Chevignard, **I** : 332, 346, 348, 399, 400, 490, 494, 504, 535, 544
 Banque générale du Centre, **I** : 199
 Banque générale du Nord (BGN), **I** : 132, 134, 156, 160, 161, 162, 163, 199, 200, 202, 223, 228, 241, 250, 252, 280, 331, 332, 333, 349, 350, 352, 358, 370, 378, 393, 394, 395, 396, 398, 403, 418, 419, 422, 427, 428, 438, 447, 448, 480, 481, 482, 483, 512, 514, 515, 531, 533, 534, 544
 Banque du Grésivaudan, **I** : 459, 535
 Banque de l'Indochine, **I** : 11, 22, 177, 183, 186, 279
 Banque industrielle de Chine, **I** : 31, 33, 50, 442
 Banque industrielle stéphanoise (Bellicand & Cie), **I** : 346, 348
 Banque de l'Isère, **I** : 167, 333, 511
 Banca Italiana di Sconto, **I** : 203, 442
 Banque italo-française de crédit, **I** : 203
 Banque du Loir-&-Cher, **I** : 322
 Banque de Marseille, **I** : 450
 Banque du Morbihan, **I** : 341
 Banque de Mulhouse, **I** : 89, 91, 151, 157, 158, 160, 172, 218, 221, 226, 250, 265, 267, 321, 324, 334, 335, 337, 338, 348, 391, 392, 393, 408, 409, 410, 411, 421, 422, 477, 481, 535, 546
 Banque nationale de crédit (BNC), **I** : 11, 34, 35, 37, 43, 44, 46, 47, 48, 50, 68, 87, 154, 155, 172, 174, 175, 176, 182, 198, 202, 214, 220, 221, 224, 226, 227, 229, 238, 245, 246, 248, 249, 252, 259, 260, 262, 270, 271, 272, 273, 275, 283, 312-320, 321, 322, 323, 326, 333, 336, 346, 349, 364, 370, 371, 372, 376, 378, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 415, 416, 417, 418, 422, 423, 427, 428, 438, 446, 447, 456, 458, 466-471, 475, 481, 483, 484, 485, 486, 501, 513, 521, 522, 531, 534, 544, 546
 Banque nationale pour le commerce & l'industrie (BNCI), **I** : 173, 175, 177, 178, 179, 248, 250, 410, 412, 438, 478, 484, 485, 486, 509, 511, 512, 513, 514, 523, 531, 534, 537, 539, 540, 544, 547
 Banque nationale française pour le commerce extérieur, **I** : 41
 Banque nationale de Paris, **I** : 15
 Banque du Nord, **I** : 118
 Banque du Nord pour le commerce & l'industrie, **I** : 236
 Banque du Nord & des Flandres, **I** : 228, 322
 Banque parisienne, **I** : 200
 Banque des pays du Nord, **I** : 239, 262, 332, 333, 418
 Banques populaires, **I** : 30, 43, 170, 208, 209, 210, 214, 221, 262
 Banque populaire du Doubs, **I** : 461
 Banque populaire du Bas-Rhin, **I** : 478
 Banque populaire de Bischwiller, **I** : 478
 Banque privée (Paris, Lyon, Marseille), **I** : 22,

- 74, 106, 134, 135, 151, 156, 165, 166, 221, 246, 323, 330, 358, 361-365, 367, 368, 369, 370, 376, 403, 418, 419, 422, 438, 446, 453, 456, 472, 487-490, 496, 500, 501, 502, 504, 532, 533, 535, 544, 546
- Banque régionale de l'Ain (Tendret-Rives), I : 151, 225, 346, 348, 378, 399, 400, 418, 421, 424, 490, 492, 493, 496, 505, 506, 507, 508, 509, 511, 535, 539
- Banque régionale des Ardennes, I : 361, 453
- Banque régionale du Centre, I : 219, 222, 346, 348, 378, 399, 448, 511, 533
- Banque régionale du Gard, I : 460
- Banque régionale de la Marne, I : 461
- Banque régionale du Nord, I : 135, 227, 376, 397, 420, 448, 455, 480
- Banque régionale de l'Ouest, I : 118, 169, 170, 223, 328, 329, 339, 348, 374, 407, 420, 424, 456, 457, 460, 474, 491, 496, 498, 501, 502, 505, 506, 508, 509, 511, 535
- Banque des règlements internationaux, I : 251
- Banque du Rhin, I : 135, 150, 151, 157, 160, 218, 227, 228, 323, 358, 359, 361, 366, 367, 368, 369, 370, 394, 419, 421, 446, 447, 478
- Banque russo-asiatique, I : 21, 380
- Banque de Savoie, I : 322, 346, 348, 399, 511, 535
- Banque de la Seine, I : 47, 52, 360
- Banque de Soissons, I : 85
- Banque pour le Sud-Ouest de la France, I : 151
- Banque suisse & française, I : 96, 133, 148, 198, 199, 220, 228, 371, 372
- Banque de Strasbourg-Ch. Staehling-L. Valentin & Cie, I : 265, 327, 337, 348, 458, 485, 511
- Banque transatlantique, I : 333
- Banque de l'union générale, I : 22
- Banque de l'union parisienne (BUP), I : 27, 97, 98, 99, 110, 113, 121, 122, 125, 130, 133, 135, 136, 146, 147, 148, 149, 150, 153, 155, 162, 172, 173, 177, 178, 179, 182, 183, 186, 187, 198, 200, 201, 202, 206, 238, 242, 254, 259, 260, 262, 270, 271, 272, 273, 275, 283, 330, 331, 332, 346, 366, 367, 409, 411, 412, 415, 416, 417, 418, 458, 459, 472, 482, 483, 509, 514, 537
- Banque de l'union régionale, I : 338
- Banque de Valence-Brun-Blame & Cie, I : 538
- Banque de la vallée du Rhône (Brun-Giraud), I : 216, 346, 347, 348, 399, 400, 404, 418, 421, 448, 449, 459, 460, 489, 490, 492, 535, 538
- Barclays, I : 20, 194, 202, 203, 204, 205, 226, 528
- Bardinet, I : 203
- Bauer & Marchal, I : 35, 156, 187, 218, 248, 358, 359, 361, 366-369, 376, 446, 455, 466, 487, 546
- Beccat, I : 138
- Bechetoille, I : 84, 512, 535
- Béranger-Pelletier, I : 87, 156, 228, 229, 243
- Bernard-Cailliau, I : 350
- Besse neveux & Cabrol jeune, I : 168
- Bessonneau, I : 449
- Bisquit, I : 104
- Blanchisserie & teinturerie de Thaon, I : 159, 173
- Boissier, I : 460
- Boissieu, I : 265
- Bonbright & Co, I : 194, 195, 197
- Banque Charles Bonhomme, I : 346
- Bonnasse, I : 166, 368
- Bouchayer-Viallet, I : 167
- Bougère-Pousset, I : 85, 214, 226, 486, 535
- Bouillon, I : 84, 341
- Bouilloux-Lafont, I : 85
- Boulonneries de Thiant, I : 162, 164
- Bousquet-Günzbourg, I : 176
- Boussac, I : 174, 215
- Bozel-Maletra, I : 170, 173

- Brasserie du Pêcheur, I : 159
 British Petroleum, I : 203
 Buhan & Teisseire, I : 168
 Buurmans, I : 125, 262
 Buxtorf-Koechlin, I : 320, 535
 Caisse des dépôts & consignations, I : 106, 209, 232, 245
 Caisses d'épargne, I : 170, 207, 208, 429, 430, 431
 Caisse d'épargne du Rhône, I : 166
 Caisse industrielle du Nord-Banque Louis Dupont & Cie, I : 92
 Calif, I : 300
 Camuset, I : 243, 355, 356
 Castelnau, I : 347, 348
 Central Hanover Bank, I : 528
 Chabrières & Morel, I : 176
 Chaix, I : 134, 347, 512
 Chalas, I : 352
 Chalot, I : 83
 Chalus, I : 332
 Chapuis (Comptoir d'escompte de Reims), I : 224, 337, 457, 460, 463, 483, 494, 535
 Charbonnages du Tonkin, I : 179
 Etablissements Charles Mieg, I : 158
 Charles Noël, I : 451
 Charpenay, I : 86, 142, 167, 334, 345, 378, 458, 459, 463, 474, 512, 535
 Charpentier, I : 87, 204, 221, 267, 343, 351, 378, 449, 463, 501
 Chase National Bank, I : 205, 528
 Châtillon, I : 250
 Usines de chaux hydrauliques de Xeulilly, I : 159
 Chazeray-Prud'hon & Cie (puis Prud'hon-Plainemaison), I : 376
 Chemins de fer de l'Est, I : 174, 179, 271, 467
 Chemins de fer du Midi, I : 178
 Chemins de fer du Nord, I : 171, 172
 Chemins de fer portugais, I : 178
 Chocolaterie Poulain, I : 170
 Citroën, I : 205, 275, 280, 333
 Claude-Lafontaine, Prévost & Cie (Comptoir des Ardennes), I : 86, 451, 453, 472, 529, 535
 Claudel, I : 211
 Clause, I : 242
 Clouteries & chaînes de Charleville, I : 159
 F. de Colombier, I : 320
 Commeny-Fourchambault-Decazeville, I : 178
 Compagnie algérienne, I : 125, 226, 418
 Compagnie des compteurs & matériel d'usines à gaz, I : 177
 Compagnie d'électricité de l'Ouest parisien, I : 168
 Compagnie des entrepôts & magasins généraux de Paris, I : 109
 Compagnie française d'éclairage & de chauffage, I : 164
 Compagnie française des métaux, I : 175
 Compagnie française des pétroles, I : 171
 Compagnie générale d'électricité (CGE), I : 163, 172, 178, 231, 238, 252, 257, 259, 269, 270, 280
 Compagnie générale française de tramways, I : 177
 Compagnie générale de navigation HPLM, I : 166, 175
 Compagnie générale des omnibus de Paris, I : 178
 Compagnie générale de réassurances, I : 175
 Compagnie générale de services urbains, I : 159
 Compagnie générale transatlantique, I : 175, 280
 Compagnie des lampes, I : 247
 Compagnie lorraine d'électricité (CGE), I : 159
 Compagnie des mines de la Perronnière, I : 109
 Compagnie parisienne de distribution d'électricité, I : 238, 280

- Comptoir Alix Julien, **I** : 364
 Comptoir commercial d'Angers, **I** : 87
 Comptoir d'escompte de Beauvais (Dumont), **I** : 350, 353
 Comptoir d'escompte de Carcassonne, **I** : 364
 Comptoir d'escompte de Cours, **I** : 219
 Comptoir d'escompte de Mulhouse, **I** : 43, 154, 155, 158, 173, 182, 198, 202, 220, 229, 265, 312-313, 316, 317, 335, 336, 337, 338, 348, 349, 374, 391, 393, 400, 401, 404, 409, 420, 421, 422, 477, 478, 506, 535
 Comptoir d'escompte de l'Ouest (Leherpeur, Sadot & Cornette), **I** : 156, 222, 317, 341, 342, 375, 405, 406, 420, 424, 449, 497, 498, 499, 501, 505, 506, 532, 535
 Comptoir d'escompte de Reims : Cf. Chapuis
 Comptoir d'escompte de Rouen, **I** : 88, 170, 223, 243, 264, 266, 328, 329, 334, 402, 406, 418, 421, 455, 490, 497, 498, 499, 502, 503, 506, 512, 532, 535, 538
 Comptoir d'escompte de la Sarthe, **I** : 338, 348, 351, 407, 420, 455, 463, 473, 474, 490, 498, 504, 512
 Comptoir Lyon-Alemand, **I** : 37, 173, 467, 471
 Comptoir lyonnais-Robin, Rondel & Cie, **I** : 376
 Comptoir mâconnais, **I** : 355, 356
 Comptoir national d'escompte de Paris (CNEP), **I** : 19, 21, 22, 25, 27, 39, 47, 48, 52, 55, 102, 113, 116, 130, 145, 146, 148, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 183, 188, 197, 223, 226, 228, 239, 240, 244, 245, 246, 247, 248, 252, 253, 254, 260, 268, 270, 271, 272, 273, 274-280, 283, 284, 297, 298, 308, 309, 310, 351, 352, 353, 371, 380, 382, 383, 388, 390, 413, 414, 416, 417, 418, 426, 427, 438, 471, 478, 504, 506, 509, 511, 512, 513, 515, 516, 517, 518, 520, 522, 524, 525, 526, 527, 528, 532, 533, 534, 536, 537, 540, 544, 546
 Comptoir des textiles artificiels, **I** : 174, 467
 Continental Illinois, **I** : 528
 Constructions électriques de Nancy, **I** : 151
 Courtois, **I** : 331, 352, 456, 512
 Courvoisier, **I** : 267
 Cox, **I** : 194, 197, 204
 Crédit agricole, **I** : 208, 209, 210, 542
 Crédit du Centre, **I** : 47, 50, 322
 Crédit commercial de France (CCF), **I** : 11, 15, 43, 45, 57, 77, 89, 96, 97, 116, 117, 121, 132, 133, 145, 148, 149, 158, 163, 172, 173, 176, 177, 178, 179, 182, 183, 197, 198, 199, 202, 219, 220, 221, 226, 227, 228, 229, 238, 239, 240, 241, 247, 249, 250, 252, 259, 260, 262, 264, 265, 267, 269, 270, 271, 273, 275, 283, 320, 321, 322, 330, 331, 333, 370, 371, 372, 377, 391, 393, 405, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414, 416, 417, 418, 422, 423, 427, 428, 438, 462, 471, 478, 481, 487, 509, 512, 513, 514, 523, 531, 537, 544, 546
 Crédit dinandais, **I** : 486
 Crédit fécampois, **I** : 83, 498, 508, 509, 535
 Crédit foncier d'Algérie & Tunisie, **I** : 226, 246, 418
 Crédit foncier d'Alsace-Lorraine, **I** : 159
 Crédit foncier colonial & de banque, **I** : 262, 376
 Crédit foncier de France, **I** : 186
 Crédit français, **I** : 48, 53, 87, 218, 227, 228, 322, 323, 359, 361, 367, 374
 Crédit général d'escompte & de dépôts, **I** : 236
 Crédit havrais, **I** : 138, 139, 170, 202, 211, 223, 320, 328, 329, 341, 348, 405, 406, 420, 424, 449, 497, 498, 498, 502, 505, 507, 512, 532, 535
 Crédit industriel d'Alsace-Lorraine (CIAL), **I** : 130, 131, 158, 221, 250, 391, 393, 424, 478, 487, 488, 492, 496, 500, 501, 503, 505, 506, 507, 508, 509, 523, 532, 533, 535, 539, 544

- Crédit industriel & commercial (CIC), **I** : 5, 25, 27, 35, 43, 45, 76, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 97, 106, 107, 110, 130, 134, 146, 138, 148, 152, 153, 156, 158, 159, 160, 163, 164, 168, 173, 175, 177, 179, 181, 182, 183, 187, 211, 219, 225, 234, 245, 248, 252, 260, 264, 266, 268, 269, 272, 283, 317, 324-329, 333, 343, 344, 345, 369, 371, 374, 382, 385, 386, 387, 390, 393, 407, 418, 419, 422, 423, 426, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 436, 437, 438, 439, 453, 455, 462, 463, 474, 477, 478, 483, 487-507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 516, 518, 524, 525, 526, 527, 528, 530, 531, 532, 533, 535, 536, 537, 538, 539, 544, 546
- Crédit industriel de Normandie, **I** : 123, 169, 170, 406, 496, 497, 498, 499, 502, 506, 507, 508, 509, 511, 532, 533, 535, 544
- Crédit industriel de l'Ouest, **I** : 502
- Crédit lyonnais, **I** : 5, 20, 21, 22, 23, 25, 27, 28, 29, 36, 38, 39, 43, 45, 47, 48, 49, 54, 58, 67, 68, 76, 97, 102, 108, 109, 110, 114, 115, 116, 117, 122, 128, 129, 130, 131, 132, 134, 138, 143, 144, 146, 147, 149, 154, 155, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 185, 186, 188, 197, 206, 216, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 234, 237-242, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 257, 259, 260, 268, 269, 272, 273, 274-280, 283, 296-300, 317, 319, 333, 349, 353, 364, 371, 372, 373, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 393, 403, 404, 409, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 420, 422, 423, 424, 426, 427, 431, 435, 436, 437, 438, 439, 478, 485, 486, 504, 506, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 517, 518, 522, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 531, 532, 533, 534, 535, 536, 537, 540, 544, 546
- Crédit mobilier, **I** : 57
- Crédit mobilier de Cannes, **I** : 320
- Crédit mobilier français, **I** : 22, 118, 119, 125, 127, 133, 146, 178, 183, 186, 376
- Crédit nantais, **I** : 87, 169, 170, 183, 222, 224, 225, 234, 241, 285, 322, 323, 328, 329, 339, 340, 341, 348, 405, 418, 421, 424, 449, 453, 461, 474, 491, 493, 501, 502, 506, 507, 508, 509, 511, 538
- Crédit national, **I** : 41, 186, 280
- Crédit du Nord, **I** : 15, 48, 55, 94, 95, 129, 132, 133, 134, 144, 152, 153, 160, 161, 162, 163, 216, 222, 223, 226, 228, 242, 250, 260, 280, 324, 331, 332, 349, 354-358, 369, 370, 376, 393, 394, 395, 396, 398, 399, 404, 418, 422, 427, 428, 431, 438, 455, 457, 479, 480, 481, 482, 483, 484, 508, 509, 510, 512, 513, 514, 515, 523, 531, 532, 533, 536, 537, 544, 546
- Credito Italiano, **I** : 528
- Crédit de l'Ouest, **I** : 46, 47, 87, 88, 132, 183, 214, 225, 267, 298, 317, 322, 328, 329, 344, 350, 351, 358, 370, 372, 404, 418, 421, 423, 424, 449, 453, 472, 489, 491, 502, 503, 506, 507, 508, 509, 510, 535, 539
- Crédit du Rhône & du Sud-Est, **I** : 87, 135, 317, 322, 346, 348, 365, 366, 399, 400, 404, 420, 458, 459, 460, 465, 466, 475, 485, 486, 489
- Crédit rural, **I** : 478
- Crédit du Sud-Ouest, **I** : 316, 322
- Crédit suisse, **I** : 125
- Crépin, **I** : 353
- Cruse : **I** : 80
- Dagblad de Telegraaf, **I** : 102
- Daum, **I** : 150
- Davillier, **I** : 125
- De Dietrich, **I** : 158
- Dehais, **I** : 365
- Deleunay-Belleville, **I** : 118, 171
- Delebart-Mallet fils, **I** : 162
- Delhumeau, **I** : 351
- Delory, **I** : 241
- Delvaille, **I** : 226

- Demachy & Cie, I : 82, 83, 125, 136, 172, 201
 Denis frères, I : 168
 Descours & Cabaud, I : 166
 Deutsche Bank, I : 20, 125, 528
 Deux Passages, I : 250, 251
 Devilder, I : 161, 228, 349, 355, 356
 Dillon Read, I : 206
 Diskonto Gesellschaft, I : 20
 Dollfus-Mieg, I : 15, 158, 172
 Dresdner Bank, I : 20, 528
 Les Fils Dreyfus frères, I : 157
 Dreyfus-Lantz, I :
 Dubois & Cie, I : 84
 Ducrest-Martin, I : 85
 Dumont, I : 85
 Dupont, I : 91, 92, 93, 94, 95, 127, 151, 160,
 161, 163, 164, 183, 209, 214, 223, 226,
 228, 241, 284, 326, 328, 329, 343, 344,
 345, 348, 355, 375, 393, 394, 395, 396,
 397, 398, 399, 400, 401, 403, 404, 418,
 421, 422, 424, 457, 474, 493, 501, 502,
 503, 506, 507, 508, 509, 511, 533, 534
 Dupuy-Coste, I : 347
 Durand (banque), I : 222
 Groupe Durand (électricité), I : 246
 Duvette, I : 365
 Dyle & Bacalan, I : 92, 151, 163
L'Echo du Nord, I : 152, 162
 Electricité de Strasbourg, I : 239
 Electro-Câble, I : 458
 Energie & éclairage, I : 159
 Energie électrique du littoral méditerranéen,
 I : 206, 245, 279
 L'Energie industrielle, I : 246
 The Equitable Trust Company of New York,
 I : 194, 195, 196, 205
 Ernoul de la Provôté, I : 341
 Evrard, I : 226
 Faïenceries de Sarreguemines, I : 90
 Farmers Loan Trust, I : 205
 Filature de Cernay, I : 175
 Filatures de l'Est (Anciens Etablissements
 Alfred Marchal), I : 366
 Filature de laine peignée de Malmerspach, I : 159
 Filature de laine peignée Schwartz, I : 173
 Filature de la Vologne, I : 159
 Filatures d'Auchy, I : 162
 First National Bank of Chicago, I : 528
 First National Bank of Chicago, I : 528
 Compagnie Fives-Lille, I : 467
 Fleuret & Veuve A. Legros, I : 83
 La Foncière-transports, I : 179
 Fonderies & laminoirs de Biache-Saint-Vaast,
 I : 250
 Société générale Force & Lumière, I : 246
 Forces motrices du Haut-Rhin, I : 279
 Forges d'Audincourt, I : 158
 Forges de la Kama, I : 175
 Forges & aciéries de Commercy, I : 150, 151,
 159
 Forges & aciéries Denain-Anzin, I : 175, 178, 279
 Forges & aciéries de Firminy, I : 37, 173,
 467, 471
 Forges & aciéries de Longwy, I : 174
 Forges & aciéries du Nord-Est, I : 172
 Forges & chantiers de la Méditerranée, I : 167
 Fortin, I : 351
 Hauts Fourneaux de Saulnes, I : 159
 L. Félix Fournier, I : 167
 Felsenhardt, I : 226
 Fortin, I : 87
 La France, I : 179
 Gaillard, Ceillier, Levesque & Cie, I : 85
 Galeries Georges Petit, I : 238
 Galeries modernes, I : 248
 Galeries Lafayette, I : 248
 Garnier, I : 332
 Gaz de Lyon, I : 166, 175
 Gaz & électricité de Marseille, I : 167
 Gaz de Paris, I : 246, 279
 Gazet, I : 347
 Géliot, I : 211
 Gheusi, I : 332
 Gibouin, I : 461
 Gilbert & Cie, I : 84, 222, 341, 342, 348,
 449, 535

- Gillet & fils, **I** : 109, 467
 Groupe Giros, **I** : 467
 Gommès, **I** : 320, 501, 512
 Gomez-Vaez, **I** : 226
 Gosselin-Huret, **I** : 365
 Gouin, **I** : 85
 Grand Bazar de Lyon, **I** : 251
 Grands Moulins de Corbeil, **I** : 172
 Grands Moulins de France, **I** : 213
 Grands Moulins de Strasbourg, **I** : 158
 Grands Moulins Vilgrain, **I** : 159
 Grands Travaux de Marseille, **I** : 206
 Graverend-Métivier (Caisse commerciale de Dieppe), **I** : 212, 350, 451
 Guaranty Trust, **I** : 20, 202, 205, 206, 207, 211, 528
 Veuve Guérin & fils, **I** : 167, 458, 459
 Guichard-Perrachon (Casino), **I** : 211
 Guillhot, **I** : 511
 Haas, **I** : 337
 Hauts-Fourneaux de la Chiers, **I** : 151, 159
 Hauts-Fourneaux, forges & aciéries de Denain-Anzin, **I** : 163
 Hachette, **I** : 171
 Harry & Autier (banque), **I** : 199
 Hauser, **I** : 215
 Heine, **I** : 97, 176, 201
 Hervet, **I** : 331, 511
 Etablissements Herzog, **I** : 159
 Hong Kong & Shanghai Bank, **I** : 203
 Hottinguer & Cie, **I** : 80, 97, 127, 176, 201
 Houart-Miseux, **I** : 375
 Houillères de Montrambert, **I** : 166
 Huta Bankowa, **I** : 175
 Indosuez, **I** : 15
 Instone & Cie, **I** : 92
 Institut de paléontologie humaine-Fondation Albert de Monaco, **I** : 110
 Japy, **I** : 173, 280
 Jarlot, **I** : 346
 Johnston, **I** : 168
 Joire, **I** : 228, 331, 334, 512
 Jordaan, **I** : 55
 Journal, **I** : 348, 397, 420, 511
 Juillard & fils, **I** : 211
 Keller-Leleux, **I** : 219
 Kembs, **I** : 279
 A. Kiener, **I** : 206
 Klehe (Richard-Klehe), **I** : 166, 364
 Kolb, **I** : 226
 Kuhlmann, **I** : 163, 172, 206, 238
 Labrut, **I** : 461
 Charles Laederich fils & Cie, **I** : 211
 Lantz frères, **I** : 157
 La Paix, **I** : 102
 Latham, **I** : 366
 Laydernier, **I** : 511, 535
 Lazard, **I** : 33, 204, 248, 262, 274
 Le Blan, **I** : 162
 Le Conte, **I** : 159
 Lecroulart, **I** : 83
 Leflaive-Chaléassière, **I** : 211
 Leherpeur, Sadot & Cornette, Cf. Comptoir d'escompte de l'Ouest
 Lehideux, **I** : 259
 Lemans, **I** : 448
 Lesenne-Lafarge, **I** : 356
 Leveau, **I** : 341
 Lever, **I** : 204
 Simon Lévy, **I** : 359
 Lloyds (*Lloyds Bank France, Lloyds Bank France & National Provincial Bank-France, Lloyds & National Provincial Foreign Bank*), **I** : 20, 203, 204, 211, 226, 528
 London City & *Midland Bank*, **I** : 20, 59, 299, 300, 434, 435, 436, 437, 439, 528, 529, 530, 531, 537
 London Joint Stock Bank, **I** : 59
 London County & *Westminster Bank* (London County & Westminster & Parr's Foreign Bank, Westminster Foreign Bank), **I** : 20, 193, 194, 203, 204, 207, 226, 528
 London & South Western Bank, **I** : 204
 Lorraine minière & métallurgique, **I** : 494

- Lubersac & Cie, I : 96
 Lumière, I : 364
 Mairoit-Millard, I : 461
 Mallet frères & Cie, I : 79, 80, 97, 127, 136, 172, 201
 Lucien Manheimer & Cie, I : 359
 Mannheimer, I : 115
 Manufacture alsacienne des tabacs, I : 159
 Manufacture d'outils du Zornhoff, I : 159
 Jules Marchal, I : 366
 Marine-Homécourt (Forges & aciéries), I : 118, 119, 126, 159, 175, 211, 279
 Massiot, I : 85, 222, 341, 348, 375, 449, 451, 453
 Maurel frères, I : 168
 Maurel & Prom, I : 168
 Mendelssohn, I : 114, 115, 125
 Messageries maritimes, I : 279
 Métifiot, I : 347
 Métropolitain de Paris, I : 178
 Meyer frères, I : 359, 478
 Michelin, I : 280, 333
 Midland, Cf. London City & Midland
 Minerais & métaux, I : 467
 Mines d'Aniche, I : 175
 Mines d'Anzin, I : 279
 Mines de Béthune, I : 151, 163, 164, 175
 Mines de la Houve, I : 159
 Mines de Lens, I : 163, 172
 Mines de Liévin, I : 162
 Mines de Marles, I : 179
 Mines de Noeux-les-Mines, I : 93
 Mines d'Ostricourt, I : 159
 Mines de Roche la Molière & Firminy, I : 166
 Mines de Vicoigne, I : 163
 Mirabaud, I : 81, 82, 96, 97, 127, 172, 201
 La Mondiale, I : 164
 Monnier-Martin, I : 352
 Montbard-Aulnoye, I : 119, 175
 Morgan-Harjes, I : 204, 205, 207
 H. Muller, I : 337
 Munroe, I : 205
 Museux & Brillon, I : 375
 La Nationale, I : 238
 National City of New York, I : 20
 National City Bank, I : 205, 206, 528
 National & Provincial Bank of England, I : 20, 528
 Neufflize & Cie, I : 79, 80, 96, 127
 Neyret-Brenier, I : 167
 Etablissements Louis Nicolle, I : 163
 Nicolet-Lafanechère, I : 219, 511
 Nord & Lorraine, I : 280
 Normandin, I : 226
 Odier, Bungener & Cie, I : 96
 Omnibus & tramways de Lyon, I : 166
 Omnium d'entreprises, I : 151
 Oesterreichische Kreditanstalt, I : 20, 522
 Oustric, I : 248, 465, 466, 546
 Papeteries Navarre, I : 167
 Papeteries de Vizille, I : 164, 167
 Paribas (Banque de Paris & des Pays-Bas), I : 12, 23, 25, 27, 28, 33, 47, 48, 53, 56, 59, 97, 99, 117, 118, 119, 125, 129, 147, 149, 150, 153, 155, 166, 171, 173, 177, 178, 179, 182, 183, 184, 186, 188, 201, 206, 248, 252, 260, 270, 272, 273, 280, 283, 323, 330, 367, 411, 414, 415, 416, 417, 418, 456, 457, 508, 509, 513, 528, 531, 537
 Paris-Orléans, I : 173, 262, 271
 Pathé, I : 482
 Paul, I : 83, 353, 501
 Péchelbronn, I : 158
 Pechiney (Alais, Froges & Camargue) (ou aussi Compagnie des produits chimiques & électrométallurgiques), I : 166, 172, 174, 207, 241, 246, 249, 250, 467
 Pellet, I : 221
 Pelletier-Dupuy, I : 535
 Peltier, I : 350
 Penarroya, I : 238
 Perier, I : 366
 Petyt, I : 86, 228, 344, 345, 348, 421, 447, 448, 451, 452, 453, 529, 535

- Peugeot, I : 247
 Le Phénix Espanol, I : 110
 Pick, I : 478
 Piérard-Mabille (banque), I : 161, 227, 262, 332, 345, 348, 397, 418, 421, 486, 511, 514
 Pierre, I : 341
 Piganeau, I : 203
 Pinquet, I : 461
 PLM (Chemins de fer Paris-Lyon-Marseille), I : 175, 238
 Poitrasson, I : 459
 Pompey, I : 245
 Pont-à-Mousson, I : 118, 119, 159, 491
 Poulenc, I : 151
 Le Printemps, I : 280
 Prost, I : 461
 La Providence (assurances), I : 176
 La Prudence, I : 332
 Quillet, I : 159
 Raffinerie Sommier, I : 175
 Ramel-Tardif, I : 458, 459
 Renault, I : 86, 135, 150, 159, 160, 183, 218, 225, 334, 358, 392, 393, 402, 418, 421, 422, 461, 462, 463, 474, 477, 486, 494, 512, 538
 Renault, I : 205
 Rhin & Moselle, I : 157
 Rhin & Rhône, I : 158
 Rhône-Poulenc, I : 172, 175
 Robach, I : 337, 478
 Robert, I : 345, 348
 Robin-Rondel, I : 166
 Rocca, I : 211
 Roch, I : 226
 Rochebelle, I : 250
 Roque, I : 489
 Roth Le Gentil, I : 344
 Rothschild, I : 6, 80, 81, 96, 171, 262, 268
 Rotterdamsche Verzekering, I : 110
 Jules Rousselot & Cie, I : 328
 Royal Bank of Montreal, I : 528
 Royal Dutch, I : 36
 SA d'industrie cotonnière, I : 173
 Saint-Gobain, I : 128, 246, 248, 257, 271
 Saint-Olive, I : 167
 Société Saint-Quentinoise de crédit, I : 84, 161, 317, 345, 348, 397, 421, 461, 463, 501
 Salines domaniales de l'Est, I : 250
 Salvamob, I : 94, 120, 121
 Samazeuilh, I : 316, 317, 322, 325
 SA de Peignage (Lefebvre), I : 162
 Sauvajon, I : 347
 Say, I : 118, 280
 Scalbert, I : 161, 163, 183, 227, 228, 328, 329, 343, 344, 345, 348, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 401, 405, 418, 421, 424, 488, 502, 506, 507, 508, 509, 511, 533, 534
 Usines Schaeffer, I : 159
 Scheurer-Lauth, I : 157
 Emile Scheyen, I : 359
 Schlumberger, Istel & Noyer (banque), I : 79
 Schlumberger & Cie, I : 79
 Schlumberger (banque de Besançon), I : 501
 Schneider, I : 171, 333
 Sée, I : 334
 Seligman, I : 125
 Senelle-Maubeuge, I : 159
 Société alsacienne de constructions mécaniques, I : 157, 159, 173
 Société alsacienne de crédit industriel & commercial, I : 89, 90, 91, 130, 135, 148, 152, 157, 158, 160, 219, 264, 265, 317, 324, 327, 329, 337, 348, 353, 358, 378, 391, 393, 418, 421, 424, 487, 488, 492, 505, 533
 Société de banque pour le commerce & l'industrie, I : 23
 Société de banque suisse, I : 176, 198
 Société belge de CIC & de dépôts, I : 325
 Société bordelaise de CIC, I : 23, 87, 89, 90, 91, 95, 152, 168, 169, 183, 226, 264, 324, 325, 326, 329, 334, 341, 343, 352, 402, 405, 406, 407, 420, 422, 424, 498,

- 499, 500, 501, 502, 505, 506, 508, 509,
511, 533, 535, 539, 544, 546
- Société bretonne, **I** : 461
- Société centrale des banques de province, **I** :
31, 47, 52, 67, 328, 374, 442
- Société des chargeurs de l'Ouest, **I** : 170
- Société de construction des Batignolles, **I** :
119, 178
- Société de crédit industriel & de dépôts du
Nord, **I** : 324
- Société de dépôts & de comptes courants, **I** :
22
- Société d'éclairage, chauffage & force
motrice, **I** : 168, 175
- Société des eaux de Vichy, **I** : 249
- Société d'escompte de Lyon (Auguste Cabaud
& Cie), **I** : 347
- Société financière française (CCF), **I** : 121
- Société financière de gestion mobilière (ou
Sofige) (BUP), **I** : 122, 127
- Société financière & immobilière (CCF), **I** :
121
- Société financière & industrielle des chemins
de fer, **I** : 178
- Société générale, **I** : 5, 15, 19, 20, 21, 22, 23,
25, 27, 39, 40, 43, 46, 47, 48, 49, 51, 54,
59, 72, 93, 94, 95, 99, 100, 101, 102,
103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 11,
112, 113, 117, 118, 119, 120, 121, 129,
130, 131, 136, 137, 138, 140, 141, 142,
144, 146-150, 153, 154, 155, 157, 171,
173-182, 185, 186, 188, 203, 220, 221,
224, 225, 226, 227, 228, 239, 241, 242,
243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251,
252, 253, 254, 257, 259, 260, 268, 269,
270, 271, 272, 273, 274-280, 283, 297,
298, 300-308, 310, 311, 317, 319, 323,
324, 330, 333, 336, 367, 371, 378, 379,
380, 381, 382-390, 394, 409, 412, 413,
414, 416, 417, 418, 424, 426, 427, 428,
429, 435, 436, 437, 438, 439, 445, 460,
471, 487, 504, 506, 509, 510, 511, 512,
513, 514, 515, 516, 517, 518, 519, 520,
521, 522, 524, 525, 526, 527, 528, 530,
531, 532, 533, 534, 536, 540, 544, 546
- Sogenal, **I** : 59, 93, 94, 95, 120, 121, 135,
157, 158, 160, 206, 239, 245, 247, 252,
253, 254, 262, 264, 265, 300, 317, 323,
324, 336, 337, 338, 348, 371, 379, 380,
387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 409,
418, 422, 424, 431, 438, 439, 478, 485,
487, 504, 506, 508, 509, 510, 512, 513,
523, 525, 526, 531, 533, 535
- Société générale d'armement, **I** : 170
- Société générale de Belgique (SGB), **I** : 97,
98, 99, 127, 147, 153, 162, 199, 200,
201, 330, 331, 349, 447, 472, 482, 483
- Société générale d'entreprises, **I** : 467
- Société générale de transports maritimes à
vapeur, **I** : 280
- Société des hôtels d'Evian, **I** : 244
- Société lorraine de rotins filés, **I** : 151
- Société lyonnaise de dépôts & de comptes de
courants, **I** : 66, 88, 95, 106, 110, 116,
118, 127, 145, 147, 148, 151, 152, 164,
165, 166, 167, 224, 240, 250, 324, 327,
329, 334, 345, 346, 399, 400, 401, 402,
403, 404, 405, 407, 418, 421, 422, 479,
489, 490, 496, 499, 500, 506, 508, 509,
511, 514, 521, 523, 531, 532, 533, 544,
546
- Société lyonnaise des eaux & de l'éclairage, **I** :
171
- Société lyonnaise des forces motrices du
Rhône, **I** : 467
- Société marseillaise de crédit (SMC), **I** : 27,
43, 44, 56, 57, 164, 165, 167, 226, 245,
264, 324, 351, 352, 358, 370, 402, 403,
421, 422, 427, 428, 438, 479, 484, 508,
509, 510, 531, 533, 535, 537, 544, 546
- Société métallurgique de l'Escaut, **I** : 162
- Société nancéienne, **I** : 89, 135, 152, 159,
160, 176, 225, 226, 239, 245, 251, 252,
253, 265, 326, 327, 329, 332, 337, 352,
353, 354, 358, 359, 366, 391, 392, 393,
418, 421, 422, 423, 431, 446, 453, 460,

INDEX DES ENTREPRISES CITÉES

- 461, 462, 474, 483, 484, 484, 487, 488,
490, 492, 493, 494, 495, 496, 502, 503,
506, 508, 509, 523, 531, 538, 539, 544,
546
- Société nantaise de navigation à vapeur, I :
170
- Société normande de banque & de dépôts, I :
169, 223, 327, 329, 341, 348, 354, 405,
406, 418, 421, 424, 491, 496, 497, 498,
499, 505, 512, 535
- Société de Pérenchies, I : 172
- Société des produits chimiques Coignet, I :
166
- Société des sels gemmes & houilles de la Rus-
sie méridionale, I : 166
- Société toulousaine de CIC, I : 183, 489,
492, 495, 498, 499, 500, 501, 502, 505,
506, 510, 535
- Soie artificielle, I : 174
- Soubeyran, I : 316
- Le Soleil, I : 175
- Soula, I : 87, 169, 219, 221, 226, 343, 405,
407, 420, 460, 498, 511, 512
- Sourmais (Caisse commerciale de Saint-
Quentin), I : 219, 243, 486, 511, 512
- Spitzer & Cie, I : 119
- Stern, I : 96
- Sucreries & raffineries d'Égypte, I : 118
- Suez, I : 96, 110, 184, 185
- Standard Oil, I : 36
- Tanneries de France, I : 151, 218, 463
- Tanneries lyonnaises, I : 151
- Tanneries strasbourgeoises, I : 157
- Tarneaud, I : 331, 343, 511
- Taufflieb, I : 359
- Tendret-Rive, I : 84
- Terror, I : 224
- Théry-Lefebvre-Lacour, I : 84
- Thiriez père & fils, I : 172
- Thomas, I : 159, 239, 375
- Thomson, I : 206, 245, 279
- Thouvard-Martin, I : 85
- Tissié-Sarrus, I : 347
- Tréfileries & laminoirs du Havre, I : 246
- De Trincaud Latour-Soula (Cf. aussi Banque
de Bordeaux), I : 182, 198, 320, 322,
405, 407
- Ucina, I : 116
- Union de banques suisses, I : 206
- UCPMI (Union de consommateurs de pro-
duits métallurgiques & industriels), I :
173, 174, 467
- Union d'électricité, I : 171, 172, 247, 279
- Union hydro-électrique, I : 279
- Union des mines (Banque de l'), I : 162, 163,
245, 252, 332, 333, 418, 462, 482, 483,
509, 514
- Union régionale, I : 460
- Union textile de Guebwiller, I : 158
- L'Union-Vie, I : 98
- L'Urbaine-La Seine, I : 110
- Usines franco-russes, I : 167
- Usines métallurgiques de la Basse-Loire, I :
118
- Vadon, I : 83
- Vadon fils, I : 83
- Paul Vadon & Cie, I : 83
- Valabrègue, I : 211
- Valdebanque, I : 118, 119, 120
- Varin-Bernier, I : 85, 86, 226, 337, 338, 348,
353, 462, 479, 488, 502, 508, 535
- Verley-Decroix, I : 132, 162, 199, 200, 220,
228, 331, 349, 403
- Verminck, I : 203
- Vernes & Cie, I : 80, 127
- Verreries & bouteilles du Nord, I : 164
- Verreries & manufactures de glaces d'Aniche,
I : 164
- Vicat, I : 167
- Voué, I : 350
- Waddington, I : 212
- Wendel (Les Petits-Fils de François de Wen-
del), I : 82, 241, 254, 255, 256, 286
- Zarifi & fils, I : 167

Index des personnes citées

- Adam, I : 366
 Adhémar (d') de Cransac, I : 104
 Agache Donat, I : 145, 227
 Alavoine, I : 328
 Albert Michel, I : 29
 Allizon, I : 167
 Amieux Maurice, I : 170
 André Isabelle, I : 79
 André Marie-Louise, I : 79
 Andrieu Claire, I : 14, 40, 77
 Ardant Henri, I : 40, 41, 42, 63
 Arenberg (d')-Grammont de Lesparre, I : 105
 Ariès José, I : 135, 150, 183
 Armand, I : 167
 Asse, I : 375
 Astier (d') de la Vigerie Raoul, I : 92, 124
 Auber Sylvain, I : 125
 Aubert Louis, I : 443
 Auberger, I : 158
 Audoly, I : 131, 182
 Aupetit Albert, I : 174
 Auriol Vincent, I : 35, 38, 39, 41
 Aynard Francisque, I : 131, 182
 Azaria Pierre, I : 172, 253
 Babaud-Lacroze, I : 475
 Baconnière de Salverte, I : 105
 Baeyens, I : 200
 Baguenault de Puchesse André, I : 83
 Baguenault de Puchesse Gustave, I : 83
 Baguenault de Puchesse Raoul, I : 83
 Balay (née Gillet), I : 109
 Ballande André, I : 169, 221
 Baratier de Rey, I : 135, 252, 253, 483
 Bardinnet, I : 169
 Basset, I : 135
 Baudry Charles, I : 175
 Bauer Henri, I : 11, 35, 37, 150, 156, 166,
 187, 366, 367, 368, 369, 465, 546
 Baumann Achille, I : 158
 Bavière Paul, I : 127, 182
 Beaumartin, I : 87
 Bechetoille Laurent, I : 84
 Bechmann Alfred, I : 176
 Béghin Joseph, I : 162
 Bénac André, I : 178, 183, 184, 185
 Benoît, I : 159
 Béranger Etienne, I : 87
 Béranger Léon, I : 87
 Bergasse Alexandre, I : 168
 Berger Maurice, I : 170
 Bergeron Louis, I : 5
 Bernard Petrus, I : 151
 Bernheim André, I : 174
 Bernheim René, I : 174, 467
 Bernier, I : 225
 Berthelot André, I : 33
 Berthelot Félix, I : 166
 Berthould (de) d'Hauteclouque Georges, I :
 105
 Berthoud Antoine, I : 109
 Bertoye, I : 298
 Berveiller, I : 159
 Besse Edmond, I : 168
 Bessonneau Jules, I : 87
 Béthenod Emile, I : 146, 147, 148, 149, 181
 Bié Marcel, I : 167
 Billy (de) Robert, I : 82
 Bisset Adrien, I : 170
 Blaise, I : 227
 Blanchet Marius, I : 142, 167, 474
 Blanchy, I : 169
 Blech René, I : 158
 Bloch-Lainé François, I : 13
 Blonay (de) Roger, I : 82
 Blount Edward, I : 149
 Blum Léon, I : 38
 Bocard (de) René, I : 474
 Bohn Frédéric, I : 167

INDEX DES PERSONNES CITÉES

- Boissonnas Jean, **I** : 82
 Boissonnas Rémy, **I** : 82, 97
 Bokanowski, **I** : 127
 Bonduelle Jules, **I** : 170
 Bonin, **I** : 38
 Bonnardel, **I** : 175
 Bonnasse Eugène, **I** : 166
 Bonnasse Joseph : **I** : 166
 Bonzon, **I** : 172
 Borduge, **I** : 186
 Bouchayer Aimé, **I** : 86, 167
 Bouchayer Jean, **I** : 167
 Boudon René (BNC), **I** : 154, 176, 178, 272
 Bougenot, **I** : 155
 Bougère, **I** : 85, 124
 Bouillat, **I** : 178
 Bouillon, **I** : 84
 Bouilloux-Lafont Marcel, **I** : 85, 166
 Bouilloux-Lafont Maurice, **I** : 85, 323
 Boullay (du) O., **I** : 170, 328
 Bourget Jacques, **I** : 178
 Bourlet Pierre (Crédit du Nord), **I** : 133, 134, 144, 152
 Bousquet Henri, **I** : 176, 178
 Bouvier Jean, **I** : 5, 7, 80, 296, 431, 543
 Boyer H.E., **I** : 172
 Boyer Paul (CNEP), **I** : 145, 146, 148, 180, 276, 277, 278, 286
 Brabant, **I** : 131
 Braun Léon, **I** : 159
 Bréguet Louis, **I** : 175
 Bréhier, **I** : 85
 Breuvar Alfred, **I** : 163
 Brière Paul, **I** : 180
 Brincard Charles, **I** : 298
 Brincard Georges (Crédit lyonnais), **I** : 134, 146, 154, 181, 269, 286, 288, 373, 390
 Brouty Alfred, **I** : 181
 Brun Louis, **I** : 538
 Brutinel, **I** : 366
 Buchy Charles, **I** : 124
 Buffet Jean, **I** : 152, 354
 Buhan Pascal, **I** : 168
 Bungener G., **I** : 155, 172
 Cabaud C., **I** : 166
 Cachet Léopold, **I** : 166
 Callens, **I** : 172
 Cambefort Charles, **I** : 176
 Cambon Jules, **I** : 149, 186
 Caradec Edouard, **I** : 339, 491
 Carraby Calixte, **I** : 180
 Catoire Gaston, **I** : 162, 163
 Cauboué Pierre, **I** : 23, 65, 76, 287
 Caulliez Henry, **I** : 162, 172
 Cavallier Camille, **I** : 159
 Cazalet (de) Edouard, **I** : 168, 479
 Ceillier René, **I** : 85
 Célier Alexandre (CNEP), **I** : 180, 183, 275, 276, 278
 Chabert, **I** : 87, 374
 Chabraud Camille, **I** : 134
 Chabraud Valentin, **I** : 134
 Chabrières Maurice, **I** : 166
 Chaix Joseph, **I** : 134
 Chalandon G.E., **I** : 76
 Chalès Philippe, **I** : 168
 Chalot André, **I** : 83
 Chappelier, **I** : 221
 Charnières (de), **I** : 178
 Charpenay Maurice, **I** : 142, 474
 Charpentier, **I** : 87
 Charpentier J.C., **I** : 178
 Chastanet Jean-Louis, **I** : 34, 39, 66
 Chastenet (Union des mines), **I** : 245, 285
 Chauvy Etienne (CMF), **I** : 132, 183
 Chenut Jean, **I** : 219
 Chéron Henri, **I** : 71
 Chevigné (de), **I** : 109
 Chevraut, **I** : 374
 Christmann, **I** : 159
 Clamageran William, **I** : 170
 Claude-Lafontaine Raymond, **I** : 86
 Cloes, **I** : 227
 Coignet Jean, **I** : 145, 151, 166, 250
 Colombier, **I** : 131
 Colombier Louis, **I** : 162
 Collette-Decroix, **I** : 241
 Collette-Lecerf Georges, **I** : 241

- Corcelle Charles, I : 25
 Cordier, I : 249
 Cordonnier P., I : 126
 Cornette, I : 156
 Coquelle Félix, I : 163
 Cotellet Laurent, I : 109
 Couillaud, I : 87
 Courau, I : 159
 Courcelle Joseph (BUP), I : 127, 162, 183, 201
 Couroux Alfred, I : 135
 Couteaux, I : 286
 Crépy-Saint-Léger Lucien, I : 163
 Créqui-Montfort (de), I : 178
 Crespel Albert, I : 162
 Crozier Philippe, I : 184, 185, 186
 Cruse Christian, I : 168
 Cruse Frédéric, I : 80
 Cruse Philippe, I : 80
 Cuvelette Ernest, I : 145, 163, 172
 Cyprien-Fabre Paul, I : 167
 Dabran François, I : 166
 Daladier Edouard, I : 39
 Dalberto Xavier, I : 167
 Damour Henri, I : 166
 Darcy Henry, I : 171
 Dardel Léon, I : 173
 Daum Antoine, I : 150, 159
 Daum Léon, I : 159
 Daviet Jean-Pierre, I : 128, 188, 197
 Davillier Jean, I : 176, 198
 Debard, I : 152
 Debrix René, I : 59, 135, 324, 487
 Decoux, I : 159
 Decroix, I : 160
 Decroix Robert, I : 163, 241
 Déjardin-Verkinder Ernest, I : 175
 Déjardin-Verkinder Pierre, I : 178
 Delaby, I : 85
 Delacroix, I : 194
 Delatour A., I : 183
 Delaunay-Belleville, I : 171
 Delebart Georges, I : 152, 162
 Deleval, I : 130
 Delmas, I : 87
 Delor, I : 87, 169
 Demachy, I : 149, 201
 Demachy Charles, I : 82
 Demachy Charles-Robert, I : 82
 Denis, I : 85
 Denis Alphonse, I : 168
 Dervillé, I : 178
 Descamps Alfred, I : 163
 Descamps Edouard, I : 162
 Deschamp Joseph, I : 106, 134, 146, 152, 156, 159, 181, 182, 234, 235, 327, 328, 489, 491, 538
 Descours Georges, I : 109
 Desforges Pierre (Société nancéienne), I : 152, 176, 183, 462, 474, 538
 Desmonts M., I : 170
 Desse Pierre, I : 168
 Desurmont, I : 131
 Desurmont Jules, I : 162
 Desvaux (II), I : 156, 179, 327
 Desvaux Paul (I), I : 181
 Devies Maurice (BNC), I : 178, 272
 Devilder, I : 131, 160
 Devise Fernand, I : 168
 Dieterlen Pierre, I : 63, 76
 De Dietrich Dominique, I : 175
 Dollfus Daniel, I : 168
 Dollfus Emile, I : 124, 157, 158
 Domergue Jules, I : 30, 58
 Donat-Agache, I : 172
 Dorizon Louis, I : 22, 104, 118, 146, 149, 153, 180, 323, 324, 380, 381, 546
 Doumer Paul, I : 322
 Doumergue, I : 518
 Dreux Alexandre, I : 174, 251, 286, 467
 Dreyfus, I : 157
 Dreyfus-Brodsky J., I : 157
 Diron Roger, I : 164
 Dubar Gustave, I : 131, 162
 Dubar Jean-Gustave, I : 162
 Duboin Jacques, I : 77
 Dubois Léopold, I : 176, 198
 Dubreuilh Charles, I : 180
 Dubrujeaud L., I : 175

INDEX DES PERSONNES CITÉES

- Dubrulle Louis, **I** : 162
 Ducrest, **I** : 167
 Dujardin-Beaumez, **I** : 175
 Dumont André, **I** : 85
 Dumont Suzaine, **I** : 85
 Dupas Maurice, **I** : 164
 Duplan Auguste, **I** : 178
 Dupleix, **I** : 374, 460, 474
 Dupont, **I** : 164, 176
 Dupont Erienne, **I** : 92, 93, 163, 344, 475
 Dupont Georges, **I** : 164
 Dupont Henri, **I** : 163
 Dupont Louis, **I** : 163
 Dupont Paul, **I** : 163
 Dupuis Edouard, **I** : 175
 Durfort (comtesse de), **I** : 82
 Dutey-Harispe Edouard, **I** : 179
 Eck, **I** : 159
 Ehret, **I** : 239
 Eichthal (d') Robert, **I** : 81, 172
 Eichthal (d') William, **I** : 81, 172
 Ellissen Maurice, **I** : 109
 Enders Emile (Crédit lyonnais), **I** : 109, 288
 Escallier, **I** : 138
 Escarra Edouard (Crédit lyonnais), **I** : 109,
 154, 225, 234, 287
 Escoffier, **I** : 181
 Ernest-Picard Paul (CNEP), **I** : 183
 Estrine Lucien, **I** : 172
 Exbrayat Jules, **I** : 82, 135, 136, 172
 Experton Pierre, **I** : 167
 Fabre-Luce Edmond (Crédit lyonnais), **I** :
 181
 Farnier Charles (CNEP), **I** : 180, 183
 Faur de Pibrac, **I** : 105
 Favre Gustave, **I** : 173
 Favre Pierre, **I** : 124
 Feray Arthur, **I** : 80
 Feray Jacques, **I** : 80, 135, 136, 172
 Férier François, **I** : 166
 Ferronays (de la), **I** : 109
 Finaly Horace (Paribas), **I** : 31, 33, 153, 272
 Fisson, **I** : 159
 Flandin Pierre-Etienne, **I** : 35, 469, 519
 Fleuret, **I** : 83
 Flipo-Tiberghien Henri, **I** : 104
 Fontelle (de), **I** : 85
 Fortin Georges, **I** : 87, 351
 Fortin Joseph, **I** : 87
 Fortin Paul, **I** : 87
 Fould, **I** : 34, 39, 374
 Fould (Pompey), **I** : 245
 Fouret, **I** : 171
 Fournier Paul, **I** : 167
 Fourtou (de) Adrien, **I** : 178, 186
 Frachon Charles, **I** : 109
 Frachon Lucien, **I** : 166
 Frachon René, **I** : 165
 François-Marsal Frédéric, **I** : 142, 143, 148,
 182, 187, 366
 Frondeville (de) marquis, **I** : 201
 Frondeville (de) marquise, **I** : 104
 Gaillard, **I** : 85
 Gallice, **I** : 86
 Gamelin Maurice, **I** : 105
 Ganay (de), **I** : 109
 Ganuchaud, **I** : 170
 Gautier-Vignal (de), **I** : 178
 Gay Amédée, **I** : 179
 Génébrias de Frédaigue-Lemouton de Bois-
 deffre, **I** : 105
 Génébrias de Frédaigue, **I** : 180
 Genestal, **I** : 170
 Georges-Picot Charles (CIC), **I** : 124, 134,
 146, 148, 152, 156, 181, 182, 325
 Germain Henri, **I** : 21, 58, 67, 134, 147,
 148, 536, 543
 Germain-Martin Louis, **I** : 35, 59, 126
 Gibert Jules, **I** : 124
 Gilbert André, **I** : 84
 Gilbert Henri, **I** : 84
 Gilbert Hippolyte, **I** : 85
 Gilbert Pierre, **I** : 84
 Gille Bertrand, **I** : 5
 Gillet Charles, **I** : 109, 175, 176
 Gillet Joseph, **I** : 175, 176
 Ginestet, **I** : 169
 Girard de Charbonnières (de) Raoul, **I** : 178

- Giraud Auguste, I : 347
 Girault René, I : 380
 Girod Gustave, I : 79
 Girod Pierre, I : 79, 80
 Glorieux-Fauchille Henry, I : 162
 Gouin André, I : 85
 Gouin Emile, I : 85
 Gouin Eugène, I : 149, 178
 Goury du Roslan, I : 109
 Gouverneur, I : 227
 Goy G., I : 176
 Grailly Jean, I : 174, 467
 Grandet Berthe (épouse d'Henri de Wendel),
 I : 82
 Grandet Henri, I : 82
 Grandet Jacques, I : 82
 Grillet Nicolas, I : 175
 Griolet Gaston, I : 149, 171
 Grosdidier Auguste-René, I : 150, 159
 Grosdidier Henri, I : 159
 Guérin Ferdinand, I : 167
 Guérin de Vaux, Jacques, I : 163, 183, 328
 Guerlain Pierre, I : 104
 Guernaut André, I : 146, 147, 149, 186
 Guestier Daniel, I : 168
 Gugenheim Jules, I : 89, 124, 250
 Guilbert Paul, I : 170
 Guillet de la Brosse, I : 170
 Guionic, I : 225, 235, 462, 474, 539
 Guiot, I : 166
 Gulliver, I : 277
 Gunthert Henri, I : 182
 Gunzburg (de) Jacques, I : 178
 Gunzert Charles, I : 150, 159
 Hamon Augustin, I : 32, 289
 Hanau Marthe, I : 31, 32
 Hartmann André, I : 158
 Hartmann Ernest, I : 158
 Hauser Henri, I : 57, 58, 170
 Heine Georges, I : 130, 172, 201
 Hellé, I : 159
 Helmer, I : 158
 Hély d'Oissel (Société générale), I : 118, 146,
 171, 177
 Herrenschmidt Fernand, I : 157
 Herrenschmidt Georges, I : 157
 Herriot Edouard, I : 34, 518
 Homberg Gaston (Banque régionale du
 Nord), I : 135
 Homberg André (Société générale), I : 136,
 150, 180, 186
 Hoover Herbert, I : 522
 Hottinguer Henri, I : 80
 Hottinguer Maurice, I : 80, 96, 172, 176,
 201
 Hottinguer Paul, I : 80, 96
 Hottinguer Philippe, I : 80
 Hottinguer Rodolphe, I : 80
 Hottinguer Rudolphe, I : 80
 Houart Stephen, I : 375
 Houtart Firmin, I : 164
 Hubert Joseph, I : 166
 Huret Ch., I : 227
 Imbs Edouard, I : 178
 Isaac Auguste, I : 109, 145, 166
 Istel André, I : 79
 Jaquet, I : 157
 Jadot Jean, I : 127, 172, 201
 Jameson Robert, I : 80, 96, 176
 Jaquet André, I : 124
 Jay, I : 85
 Jeanneney, Jean-Noël, I : 33
 Jeantet Maurice, I : 151
 Jéquier, I : 253
 Johnston Harry, I : 168
 Jouet-Pastré Faustin, I : 167
 Keller, I : 158
 Kergolay (de), I : 109
 Kiener, I : 159
 Kimmerling, I : 167
 Klehe Richard, I : 166
 Klotz, I : 445
 Koechlin Albert, I : 133, 176, 198
 Koechlin Maurice, I : 133, 145, 176, 198
 Krantz Camille, I : 168, 175
 Kreuger, I : 113
 Kuisel Richard, I : 13
 Kulp Jacques, I : 182

INDEX DES PERSONNES CITÉES

- Labasse Jean, I : 307, 373
 Laederich René, I : 157, 211
 La Fontaine (de), I : 181
 Lagarde Georges, I : 168
 Lamotte, I : 170
 Lantz Emile, I : 124
 Lantz Jean, I : 89, 124, 151, 157, 172
 Lasteyrie, I : 74
 Laurent Théodore, I : 175
 Lauth-Scheurer, I : 157
 Laval Pierre, I : 519
 Law de Lauriston de Boulen Olivier, I : 109
 Lebée Edmond (CIC), I : 146, 152, 181, 182, 234, 284, 374, 474, 539
 Le Blan-Wallaert Julien, I : 162
 Leblanc (Société générale), I : 141, 246, 253, 254, 271, 272, 275, 276
 Le Bourdais des Touches, I : 166
 Lebrun Albert, I : 77
 Le Conte Frédéric, I : 159
 Leclerq-Masurel Louis, I : 162
 Leclerq-Masurel Marcel, I : 162
 Lederlin Armand, I : 159
 Lederlin Paul, I : 159, 173, 366
 Lefebvre Georges, I : 455
 Lefèvre, I : 129
 Lefebvre Alfred, I : 104
 Lefebvre Léon, I : 162
 Lefebvre Paul, I : 170
 Legros Alexandre, I : 83
 Legros Frédéric, I : 83
 Leherpeur, I : 156, 375
 Lehideux Roger, I : 66, 171, 176, 177, 209
 Lem Gaston, I : 183
 Lemaître-Westphalen Maurice, I : 109
 Lemarquis Georges, I : 136, 178, 254
 Léon Louis, I : 168
 L'Épine Maurice (BNC), I : 182, 272
 Le Picard A., I : 88, 170
 Letourneur, I : 373
 Level Emile (BNC), I : 154, 270, 271, 286, 468
 Level Jacques, I : 172, 191, 249
 Levesque D., I : 85
 Léviton Wolff, I : 104
 Lévy, I : 38
 Lévy, I : 238
 Lévy Henry, I : 158
 Lévy-Leboyer Maurice, I : 5
 Lewandoswski Maurice, I : 180
 Lewinsohn Richard, I : 33
 Llewelyn Edgar, I : 180
 Liedekerke-Beaufort (de), I : 109
 Lignon Achille, I : 87
 Lion Louis, I : 125, 127, 182
 Loriot Jean, I : 540
 Lose, I : 322
 Loucheur Louis, I : 58, 174
 Luck, I : 158
 Luquet André, I : 146, 182, 183
 Lysis, I : 26, 27, 28, 289
 Macé Louis, I : 181, 298
 Madinier André, I : 131, 181, 373
 Magnan Paul, I : 151, 164, 167
 Magne Paul, I : 168
 Malherbe (de) Louis, I : 234, 491, 493, 539
 Mallet Albert, I : 80
 Mallet André, I : 80
 Mallet Charles, I : 80
 Mallet Ernest, I : 80
 Mallet Frédéric, I : 80, 130, 135, 136, 172, 201
 Mallet Jacques, I : 80
 Mallet Marguerite, I : 80
 Mallet Noémie, I : 80
 Mallet Philippe, I : 80
 Mallet Raoul, I : 80, 109
 Mallet Roger, I : 80
 Mallet Thierry, I : 80
 Mallez Albert, I : 104
 Mallez Lucien, I : 104
 Malvy, I : 35
 Mandel Ernest, I : 37
 Mangin, I : 220
 Manheimer (née Halphen), I : 109
 Marais (du) (Crédit lyonnais), I : 271, 288
 Marchal Charles, I : 11, 35, 37, 150, 156, 166, 187, 366, 367, 368, 369, 465, 546

- Marin Louis, **I** : 37
 Marlio Louis, **I** : 174, 467
 Marquis, **I** : 84
 Martineau, **I** : 457
 Masquelier Georges, **I** : 163, 170
 Massiot, **I** : 85
 Masson Eugène (Crédit lyonnais), **I** : 109, 247, 279, 289
 Masson (agent de change), **I** : 176
 Masurel Jules, **I** : 104
 Matharel (de) Armand, **I** : 183
 Mathis Ferdinand, **I** : 134, 157
 Maurel Paul, **I** : 168
 Maydieu, **I** : 169
 Mayrisch, **I** : 59
 Mazel Raymond, **I** : 175
 Mazerat, **I** : 147, 373
 Mééus (de) (Société générale), **I** : 248, 249, 253, 254, 275, 279, 285, 286, 287, 289
 Méja, **I** : 133
 Ménage Lucien, **I** : 80
 Merceron-Vicat Joseph, **I** : 142, 167, 458, 474
 Mercier Ernest, **I** : 171, 172
 Mercier Louis, **I** : 92, 151, 164
 Meyer Eugène, **I** : 150
 Michel Henri, **I** : 29
 Michel Louis, **I** : 150, 151, 159, 166, 175
 Mieg Daniel, **I** : 89, 124, 157, 172
 Mieg Marcel, **I** : 158
 Mignot-Mahon Hippolyte, **I** : 178
 Milliat Odette, **I** : 109
 Milliat Yvonne, **I** : 109
 Mirabaud Albert, **I** : 81
 Mirabaud Eugène, **I** : 81
 Mirabaud Geneviève, **I** : 82
 Mirabaud Gustave, **I** : 81
 Mirabaud Henri, **I** : 81
 Mirabaud Jeanne, **I** : 82
 Mirabaud Paul, **I** : 82
 Mirabaud Pierre, **I** : 81, 172, 201
 Mirabaud Robert, **I** : 81
 Mitry (de), **I** : 286
 Moch Jules, **I** : 39, 41
 Molard, **I** : 159
 Mollie Joseph, **I** : 485
 Monbrison, **I** : 80
 Monnier Christian, **I** : 79
 Monnier Louis, **I** : 79
 Monod Pierre, **I** : 82
 Montgomery (de) comtesse, **I** : 105
 Montplanet (de) Albert, **I** : 146, 148, 152, 153, 156, 179, 181, 182, 325, 327
 Montplanet (de), Christian, **I** : 179
 Montplanet (de) Henri, **I** : 176
 Monvoisin Fernand, **I** : 175
 Morard, **I** : 159
 Moreau Emile, **I** : 149, 171, 177, 183, 184, 213
 Moreau-Néret, **I** : 247
 Morel-Vischer Auguste, **I** : 198
 Moret Clément, **I** : 186
 Moret Edmond, **I** : 182
 Morel Auguste, **I** : 176
 Moreteau Ernest, **I** : 109
 Motte Albert, **I** : 172, 198
 Motte Eugène, **I** : 104, 152, 153, 160, 162
 Motte-Vanoutryve Eugène, **I** : 160
 Mounereau Guy, **I** : 444
 Mourier des Gayets, **I** : 109
 Mouÿ (de) Pierre, **I** : 180
 Muller, **I** : 159
 Muller Albert, **I** : 124
 Muller-Coulaux Pierre, **I** : 158
 Müllhaupt W.G., **I** : 89
 Naud Joseph, **I** : 175
 Navarre André, **I** : 86, 167
 Neufelize (de) André, **I** : 79, 172
 Neufelize (de) Jacques, **I** : 79
 Neufelize (de) Jacqueline, **I** : 80
 Neufelize (de) Madeleine, **I** : 80
 Neufelize (de) Jean, **I** : 79
 Neymarck, **I** : 26
 Neyret A., **I** : 86
 Nicolet Victor, **I** : 86
 Nicolle Louis, **I** : 164
 Nicou Paul, **I** : 175
 Noetzlin Edouard, **I** : 149, 182

- North, I : 159
 Nougaret Roger, I : 288
 Noyer Henri et Louis, I : 79
 Oppermann, I : 167
 Ormesson (d'), I : 178
 Oustric Albert, I : 11, 37, 38, 368, 369, 461, 546
 Pacquement Alfred, I : 174
 Paléologue Maurice, I : 186
 Pallain A., I : 86
 Pallain Georges, I : 183, 184
 Paloméra (de) A., I : 87
 Panhard, I : 86
 Paquet Paul, I : 167
 Pariset, I : 251
 Parmentier Jean, I : 183
 Paté Henry, I : 76
 Paul A., I : 84
 Paul Adrien, I : 84, 501
 Paul Marcel, I : 84, 159, 491
 Pelletier, I : 87
 Peltreau Placide, I : 162
 Pereire Emile et Isaac, I : 21, 57
 Pereire, I : 109
 Péret Raoul, I : 38
 Pergeline Eugène, I : 170
 Perier Paul, I : 366
 Perrée de la Villestreux Paul-Henri, I : 80
 Perrelle, I : 327
 Perrigot, I : 159
 Perriol Marius, I : 167
 Petiet Charles, I : 109, 174, 467
 Petit Emile, I : 135
 Petit Paul, I : 180
 Petsche, I : 35
 Peyron, I : 167
 Picard, I : 159
 Pichelin, I : 87
 Platet Paul, I : 131
 Plichon Jean, I : 175
 Poirier Henry, I : 180
 Poniatowski, I : 167
 Pourtalès (de) Beatrix, I : 80
 Philip André, I : 41
 Pillet-Will, I : 178
 Platet Paul, I : 181, 251
 Plessis Alain, I : 5, 12
 Plichon Jean, I : 163
 Poincaré Raymond, I : 31, 39, 70, 71
 Poitrasson, I : 221
 Pollet-Motte Joseph, I : 162
 Pose Alfred, I : 540
 Pradel Henry, I : 165
 Pradel Louis, I : 151, 165, 361, 364
 Prévost François, I : 86
 Prévost Henri, I : 86
 Privat-Deschanel Georges, I : 323
 Puerari Eugène, I : 81
 Puerari Henri, I : 81
 Puerari Jacques, I : 81
 Quillet Aristide, I : 159
 Raffalovitch Arthur, I : 33
 Raty, I : 159
 Raval Eugène, I : 154, 182, 171
 Reille Amédée, I : 166, 323
 Rein Jules, I : 182
 Renard Léon, I : 170
 Renaudel, I : 37
 Renaudin Maxime, I : 183
 Renauld, I : 86, 150
 Renault Louis, I : 109
 Renouard, I : 149
 Renusson d'Hauteville (de) Robert, I : 80
 Reugnet, I : 374
 Rey-Charpenay, I : 86
 Rheinart, I : 159
 Riboud Antoine, I : 167
 Riboud Camille (Société lyonnaise de dépôts),
 I : 66, 67, 70, 79, 125, 126, 148, 151,
 152, 167, 213, 286
 Richard, I : 250
 Richemont Pierre, I : 173
 Riotteau, I : 156
 Risler Eugène, I : 82
 Rist Charles, I : 183
 Rive Jean, I : 225
 Rive Paul, I : 84
 Rive Tony, I : 84

- Robin Auguste, I : 376
 Rochefoucauld (de la), I : 187, 366
 Rohan-Chabot (de) Jacques, I : 178
 Rolland d'Estape Lucien, I : 109, 181
 Rondel Auguste, I : 166, 376
 Rosière (de) Louis, I : 166
 Rosnay (de) comte, I : 83
 Rosselli Joseph, I : 181
 Rossier Benjamin, I : 133, 145, 149, 176, 198, 253, 260
 Rostand Alexis, I : 145, 148, 180
 Rostand Jules, I : 176, 177
 Roth Le Gentil Charles, I : 92, 93, 163, 164, 457, 475, 493
 Roth Le Gentil Edouard, I : 92, 93, 163
 Roth Le Gentil Emile, I : 124, 156
 Rothfelder Charles, I : 124
 Rothiacob (de) A., I : 88, 170
 Rothschild, I : 34, 39
 Rothschild Alphonse, I : 80
 Rothschild Edmond-James, I : 80, 81
 Rothschild Edouard, I : 80, 81
 Rothschild Gustave, I : 80, 81
 Rothschild (de) Henri, I : 96
 Rothschild Jacob-James, I : 80
 Rothschild James-Armand, I : 81
 Rothschild Maurice, I : 81
 Rothschild Robert, I : 81
 Rougane de Chanteloup, I : 104
 Rouillon Paul, I : 124
 Rousseau Henri, I : 135
 Rousselin-Legrand René, I : 170
 Rousselot, I : 87, 328
 Roussy E.L., I : 178
 Rouvier Maurice, I : 27
 Royer, I : 159
 Ruedolf Eugène, I : 135, 157
 Rueff Léon, I : 198
 Sadot, I : 156
 Sainsère Olivier, I : 178
 Saintignon, I : 159
 Saint-Olive C., I : 167
 Saint-Paul de Sinçay Edgar, I : 166
 Salles Adolphe, I : 145, 148, 178, 190
 Savoye, I : 135
 Scalbert, I : 163
 Schlumberger Albert, I : 158
 Schlumberger Conrad, I : 79
 Schlumberger G., I : 159
 Schlumberger, Jean, I : 79
 Schlumberger Léon, I : 157
 Schlumberger Marcel, I : 79
 Schlumberger Maurice, I : 79
 Schlumberger Nicolas, I : 158
 Schlumberger Paul, I : 157
 Schneider, I : 127
 Schneider Eugène, I : 171, 175
 Schwab, I : 221
 Schweisguth Pierre, I : 183
 Segard, I : 109
 Segard Emile, ; I : 175
 Segrestaa Jean, I : 168
 Seillière Anne, I : 82
 Seillière François, I : 82
 Seillière Frédéric, I : 82
 Sergent Charles, I : 127, 131, 148, 150, 201
 Sessevalle (de) Joseph, I : 178
 Seydoux Jacques, I : 186
 Seyrig Arnold, I : 173
 Siegfried Georges, I : 145, 149, 172, 190
 Siegfried Jules, I : 173
 Simon Joseph (Société générale), I : 136, 141, 146, 148, 154, 180, 186, 253
 Simon Stanislas (Banque de l'Indochine), I : 177, 183
 Soisson Léon, I : 109
 Sommier Edme, I : 175
 Soubeyran, I : 316
 Souchon Jeanne (née Neuvesel), I : 109
 Soula Albert, I : 131, 182, 221
 Spartacus, I : 195
 Spinasse Charles, I : 38
 Staehelin Max, I : 176, 198
 Stavisky, I : 518
 Stern Edgar, I : 171, 177, 374
 Sutter, I : 327
 Taffineau Edmond, I : 140, 141, 142, 144, 180

INDEX DES PERSONNES CITÉES

- Tardieu André, **I** : 37
 Taube (de) Gustave, **I** : 166
 Tendret Guy, **I** : 84
 Tendret Paul, **I** : 84
 Tenthorey, **I** : 159
 Testis, **I** : 26
 Théliier Henri, **I** : 134, 146, 152, 156, 179, 326, 474, 491, 493, 538
 Théliier Léon, **I** : 179
 Thierry-Mieg Ernest, **I** : 124, 172
 Thieullent Emile, **I** : 109, 170
 Thiriez, **I** : 131
 Thiriez A., **I** : 227
 Thiriez Léon, **I** : 163
 Thiriez Robert, **I** : 163
 Thiriez-Wallaert Pierre, **I** : 162
 Thomas Henry, **I** : 159, 354, 375
 Thors J.H., **I** : 182
 Thouvard, **I** : 85
 Tiberghien Paul, **I** : 163
 Tiberghien-Motte Louis, **I** : 160
 Tirard Paul, **I** : 178, 186
 Torras, **I** : 80
 Touton, **I** : 169
 Trégomain (de) Roger, **I** : 131, 186
 De Trincaud La Tour, **I** : 176
 Türkheim (de) Bernard, **I** : 158
 Türkheim (de) E., **I** : 158
 Turrettini, **I** : 182
 Ungemach Léon, **I** : 157
 Ussel (d'), **I** : 105
 Vadon Camille, **I** : 83
 Vadon Paul, **I** : 83
 Valayer Paul, **I** : 182
 Valentin, **I** : 327
 Valleuil (de) Thierry, **I** : 183, 474
 Valluit Bonnier Pascal, **I** : 221
 Varin-Bernier, **I** : 85
 Varin-Bernier Paul, **I** : 86
 Varin-Bernier René, **I** : 86, 537
 Vaucher Jean, **I** : 89
 Vaux (de) Jacques, Cf. Guérin de Vaux
 Verdet Jean-Auguste, **I** : 80
 Verdet Théodore, **I** : 80
 Verley-Bigo Pierre, **I** : 131
 Verley-Decroix, **I** : 156, 160, 162
 Verley-Wallaert Jean, **I** : 131
 Vernes Adolphe, **I** : 80
 Vernes Edouard, **I** : 80
 Vernes Félix, **I** : 80
 Vernes François, **I** : 80
 Vernes Gérard, **I** : 80
 Vernes Jules, **I** : 80
 Vernes Philippe, **I** : 172
 Vernes Pierre, **I** : 80
 Vernet Jean, **I** : 82
 Verstraete Georges, **I** : 104
 Verstraete Maurice, **I** : 104
 Vezia, **I** : 87, 169
 Vidil Paul, **I** : 86
 Vilgrain, **I** : 159
 Villars Lucien (BUP), **I** : 130, 147, 148, 150, 153, 182, 190, 201
 Villèle (de) Ludovic, **I** : 105, 180
 Villèle (de)-Odde de la Tour du Villard, **I** : 105
 Vincent André, **I** : 37, 154, 173, 465-468
 Vogüé (de) Melchior, **I** : 178
 Vogüé, **I** : 286
 Watel-Dehaynin Louis, **I** : 164, 175
 Waterville, **I** : 289
 Wattinne, **I** : 131
 Wattinne Georges, **I** : 162
 Wendel (de) François, **I** : 82, 254
 Wendel (de) Henri, **I** : 82, 127
 Wendel (de) Humbert, **I** : 82, 171, 254
 Wendel (de) Maurice, **I** : 82
 Wendel, **I** : 82, 83
 Wenger-Valentin Jean (Société alsacienne de CIC), **I** : 135, 219, 250, 327
 Wibratte Louis, **I** : 182
 Winock Michel, **I** : 518
 Wullems P., **I** : 65, 66
 Zarifi Périclès, **I** : 167
 Zarifi Théodore, **I** : 167
 Zuber, **I** : 157

Achévé d'imprimer
en mai 2000
sur les presses de
Industrie per le Arti Grafiche Garzanti Verga
Milan - Italy

Dépôt légal
1^{er} trimestre 2000

L'apogée de l'économie libérale bancaire française, *premier volume de Les banques françaises de l'entre-deux-guerres (1919-1935)*, évalue méticuleusement les défis lancés aux banquiers par leurs contemporains ; il prouve l'autonomie de décision des banques, en étudiant la composition de leur capital, de leur conseil d'administration et les pouvoirs de leur président.

Il jauge les rapports de forces entre les grandes banques parisiennes, mais aussi entre les banques provinciales, pour la collecte des dépôts, le déploiement des réseaux. Il montre l'élasticité des positions acquises par chaque banque et se demande pourquoi la Société générale devient la première banque entre 1921 et 1928, devant le Crédit lyonnais.

Il étudie les crises bancaires récurrentes et surtout la crise de « panique » bancaire des années 1930 et ses effets au sein de la profession, avec notamment l'émergence du groupe du CIC.